



Pro gradu -tutkielma
Aluetiede
Suunnittelumaantiede

ASEMANSEUDUN KILPAILUKYVYN KEHITTÄMINEN JULKISEN JA YKSITYISEN
TOIMIJAN VÄLISENÄ YHTEISTYÖPROSESSINA

Henna Hovi

2018

Ohjaajat:

Sami Moisio
Jani Laine

HELSINGIN YLIOPISTO
MAANTIETEEN LAITOS

PL 64 (Gustaf Hällströmin katu 2)
00014 Helsingin yliopisto

HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Matemaattis-luonnontieteellinen		Laitos – Institution – Department Geotieteiden ja maantieteen laitos	
Tekijä - Författare - Author Henna Hovi			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Asemanseudun kilpailukyvyyn kehittäminen julkisen ja yksityisen toimijan välisenä yhteistyöprosessina			
Oppiaine – Läroämne – Subject Suunnittelumaantiede			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and Year Huhtikuu 2018	
		Sivumäärä – Sidoantal – Number of Pages 100 + liitteet 1	
Tiivistelmä – Referat– Abstract Tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään asemanseudun kilpailukyvyyn kehittämistä julkisen ja yksityisen toimijan välisenä yhteistyöprosessina. Aihetta on lähestytty Lahden rautatieaseman välittömässä läheisyydessä sijaitsevan Askonalueen asemanseudun tapauksen kautta. Askonalue valikoitui sopivaksi tapaukseksi, koska alueen suunnitteluun on osallistunut Lahden kaupungin lisäksi yksityinen kiinteistökehittäjä, joka omistaa suurimman osan asemakaava-alueen maasta. Alueen kehittämiseen on osallistunut intensiivisesti myös yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnassa toimiva seudullinen kehitysyritys LADEC Oy.			
Tutkielmassa analysoidaan, mistä tekijöistä Askonalueen kehittäjät näkevät alueen kilpailukyvyyn muodostuvan suhteessa olemassa olevaan teoriaan alueellisesta kilpailukyvyistä. Lisäksi tutkitaan, miten kehittäjät näkevät alueen roolin laajemmin osana seudullista kilpailukykyä. Alueen liittymistä osaksi seudullista kilpailukykyä haluttiin tutkia siksi, että Askonalue on osa laajempaa Radanvarren kokonaisuutta, joka koostuu useammasta eri asemakaava-alueesta. Työssä tutkitaan myös, miten yksityinen ja julkinen toimija sekä heidän rajapinnassaan toimiva seudullinen kehitysyritys ovat tehneet yhteistyötä alueen kilpailukyvyyn kehittämiseksi ja millainen kunkin toimijan rooli on ollut tässä prosessissa. Asemanseutujen kehittämisessä on usein mukana yksityinen toimija maanomistuksen kautta. Sen sijaan julkisen ja yksityisen toimijan rajapinnassa operoiva organisaatio, jonka tehtävänä on kehittää alueen yritysten toimintaedellytyksiä ja toimeenpanna seudullisessa kilpailukykystrategiassa linjattuja tavoitteita, tarjoaa asemanseudun kilpailukyvyyn kehittämisestä uudenlaista tutkimustietoa.			
Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jossa on haastateltu seitsemää Askonalueen kehittämiseen osallistunutta toimijaa sekä yhtä kaupungin kehittämiseen keskittyneen yhdistyksen edustajaa. Aineistoa on täydennetty analysoimalla alueen suunnitteluun liittyviä asiakirjoja. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia.			
Askonalueen kehittäjien näkemykset asemanseudun kilpailukyvyyn muodostavista tekijöistä pohjautuvat osaavan työvoiman saatavuuteen. Kehittäjät näkivät osaavan työvoiman saatavuuden tärkeänä tekijänä etenkin yritysten sijoittumispäätöksissä. Askonalueen kehittämisellä pyrittiin lisäämään osaavan työvoiman tarjontaa Lahden seudulla. Askonalueen sijainti raideliikenteen solmukohdassa houkuttelee kehittäjien mukaan osaajia töihin paikallisiin yrityksiin ja asumaan alueelle. Asemanseudulle tyypillisesti alueella on sekoitettu asumista, työpaikkoja ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksia sekä panostettu julkisen tilan suunnitteluun. Alueen kilpailukyvyyn kannalta tämä luo alueen kehittäjien mukaan paremmat mahdollisuudet innovaatioiden syntymiselle eri taustoista tulevien ihmisten kohdatessa toisiaan. Lisäksi alueen kehittäjät näkivät osaavan työvoiman arvostavan urbaania elinympäristöä. Tämä näkyi kehittäjien pyrkimyksenä liittää Askonalue voimakkaammin osaksi Lahden keskustaa sekä alueen suunnittelussa ilmeeltään urbaaniksi asemanseuduksi.			
Alueen kehittäjien tekemä yhteistyö on mahdollistanut julkisen ja yksityisen toimijan resurssien ja tietopohjan yhdistämisen alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä. Yksityinen kiinteistökehittäjä ja seudullinen kehitysyritys ovat olleet jatkuvasti yhteydessä Askonalueen ja laajemmin koko seudun yrityskehittämiseen ja tuoneet heidän näkemyksiään ja tarpeitaan suunnitteluun. Kaupungilla on puolestaan ollut asiantuntemusta ja valtaa perinteisissä maankäytön ja liikenteen suunnitteluun liittyvissä kysymyksissä. Kehittäjät ovat aloittaneet yhteistyön laatimalla yhdessä alueen kehitystä ohjaavan strategian. Strategian edistämisestä on vastannut eri toimijoista koostuva kehittäjäryhmä. Yhdessä laaditun strategian ja sen edistämisestä vastanneen kehittäjäryhmän ansiosta alueen kilpailukykyyn liittyvät näkemykset ovat säilyneet eheinä läpi suunnitteluprosessin. Askonalueen kehittäjät kaavailivat yhteistyön alueen kilpailukyvyyn eteen jatkuvan vielä pitkään myös yksittäisen kaava-alueen rajojen ulkopuolella. Ajoissa aloitettu yhteistyö on myös LADECin ja Renor Oy:n yritysrajojen kautta mahdollistanut yritysten näkökulman integroimisen osaksi suunnitelmia.			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords alueellinen kilpailukyky, asemanseutu, kumppanuus, strateginen maankäytön suunnittelu			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto, Kumpulan kampuskirjasto			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information Ohjaajat: Sami Moisio, Jani Laine			

HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Faculty of Science		Laitos – Institution – Department Department of Geosciences and Geography	
Tekijä - Författare - Author Henna Hovi			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Developing the competitiveness of a transit oriented development site through a public private partnership			
Oppiaine – Läroämne – Subject Planning geography			
Työn laji – Arbetets art – Level Master`s thesis		Aika – Datum – Month and Year April 2018	Sivumäärä – Sidoantal – Number of Pages 100 + appendices 1
<p>Tiivistelmä – Referat– Abstract</p> <p>This master`s thesis studies how the competitiveness of a transit oriented development site is being developed as a public private partnership. The study area is a TOD-site in Lahti, Finland called Askonalue. Askonalue was picked as an appropriate case because in addition to a public private partnership between the City of Lahti and a private developer Renor Oy a regional development corporation has been actively participating the planning process.</p> <p>The first research question was how the notions that the city, private developer and the regional development corporation have on the competitiveness of the TOD-site reflect earlier studies on regional competitiveness. The second research question was how these organizations saw the site as a part of a regional competitiveness strategy. The third research question studied what kind of roles each of these organizations have taken on during the process of developing the competitiveness of the site and which forms of collaboration have been used. Throughout the history of transit oriented development TOD-sites have been developed through a public private partnership. However, the role of a regional development corporation that is premised on implementing the regional competitiveness strategy of the city has not been studied before in this context before.</p> <p>This master`s thesis is a qualitative case study. The research material consists of seven interviews with the representatives of the City of Lahti, Renor Oy and LADEC Oy and one interview with a representative of a local business organization that is premised on developing the city center of Lahti. In addition to the interviews documents related to the planning process have been analyzed. These documents were also used to find the appropriate representatives of the organizations to be interviewed.</p> <p>The notions that the developers had on the competitiveness of the TOD-site were based on the significance of knowledge intensive workforce in the location decisions of businesses, the concentration of regional competitiveness and the role that the TOD-site plays in the regional competitiveness strategy. According to these notions the location of Askonalue in proximity of a railway stop attracts knowledge intensive workforce to both work for local businesses and to reside in Lahti. The developers saw an opportunity in planning solutions that would ensure that Askonalue will be an urban TOD-site. The developers wanted to integrate Askonalue to the city center of Lahti and locate businesses to the ground floor of buildings to create an urban environment. Typical for a TOD-site the developers of Askonalue regarded mixed land use and efforts put into public space as factors that create opportunities in Askonalue for people with different knowledge bases to interact. According to the developers this interaction enables people to innovate and create new businesses.</p> <p>The collaboration between developers of Askonalue has enabled them to combine their resources and knowledge-bases. The private developer and the regional development corporation have been in contact with local businesses throughout the planning process. Through this communication they have brought insight from the business world and the needs of local businesses to the plans. The city has been the expert in traditional land use and traffic planning issues. The collaboration initiated before any plans had been made has helped to maintain the mutually prepared vision for Askonalue and ensured a planning process without any major conflicts between stakeholders. The developers of Askonalue see that their collaboration will continue long in the future.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords regional competitiveness, transit oriented development, public private partnership, strategic land-use planning			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited University of Helsinki, Kumpula Science Library			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information Supervisors: Sami Moisio, Jani Laine			

Sisällys

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
2. TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	5
2.1 Suunnitteluteorioiden kehitys kohti osapuolten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta	5
2.2 Yhteistyön merkitys maankäytön suunnittelussa tarvittavan tiedon rakentumisessa	7
2.3 Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä maankäytön suunnittelussa	8
2.3.1 Maankäyttösopimus virallisena lakiin nojaavana yhteistyömuotona.....	9
2.3.2 Kumppanuuskaavoitus	9
2.3.3 Kaupunkiregiimit	11
2.4 Strateginen maankäytön suunnittelu	14
2.4.1 Strategian muodostaminen ja arviointi	15
2.4.2 Epävirallinen strateginen maankäytön suunnittelu vs. virallinen maankäytön suunnittelu	17
2.5 Alueellinen kilpailukyky	18
2.5.1 Alueen kilpailukyky Porterin mukaan	20
2.5.2 Yritysten sijoittumispäätökset.....	22
2.5.2.1 Yritysten sijoittuminen tietoperustan mukaisesti	24
2.5.2.2 Yritysten sijoittuminen ja kilpailukyky alueen tarjoumien mukaan	25
2.5.3 Kilpailukyvyn alueelliset keskittymät ja verkostot.....	27
2.5.3.1 Klusterit.....	28
2.5.3.2 Ekosysteemit	30
2.5.3.3 Innovaatiokeskittymät	32
2.6 Asemanseutujen kehittäminen	33
3. ASKONALUEEN SUUNNITTELUN TAUSTAT JA TOIMIJAT	36
3.1 Askonalueen kehittäjät.....	38
3.2 Lahden kaupungin kilpailukykystrategia	40
3.3 MALPE+Y -aiesopimus.....	41
3.4 RAKLIn asemanseutuklinikat ja kehittämistyöpajat	43
4. AINEISTO JA MENETELMÄT	45
4.1 Tutkimuksen teemat.....	45
4.2 Tapaustutkimus	46
4.3 Aineisto ja tutkimusotoksen rajaaminen	47
4.4 Haastattelujen toteutus	48
4.5 Haastatteluaineiston analyysi	51
4.6 Menetelmän arviointi ja tutkimusetiikka	52

5. TULOKSET	53
5.1 Askonalueen kilpailukyky alueen kehittäjien näkökulmasta	53
5.1.1 Yritysten sijoittumispäätökset.....	55
5.1.2 Kilpailukyvyyn alueelliset keskittymät ja verkostot	58
6.1.2.1 Erilaisten toimijoiden muodostama keskittymä houkuttelee alueelle yrityksiä.....	59
5.1.3 Askonalueen rooli osana seudullista kilpailukykystrategiaa	60
5.2 Askonalueen kehittäjäverkosto	61
5.2.1 Epävirallinen strateginen maankäytön suunnittelu	63
5.2.1.1 Virallinen maankäytön suunnittelu strategioiden edistäjänä	65
5.2.2 Kaupunkiregiimi	66
5.2.3 Kumppanuuskaavoitus	69
5.3 Yhteenveto tutkielman tuloksista.....	71
6. KESKUSTELU	75
6.1 Osaavan työvoiman rooli alueen kilpailukyvyyn muodostumisessa	75
6.1.1 Urbanit tarjoumat – pehmeät tekijät.....	75
6.1.2 Liikenteen solmukohta – kovat tekijät	77
6.2 Osaajien väliset kohtaamiset tukevat ekosysteemin toimintaa	78
6.3 Asemanseudun kehittämisellä pyritään lisäämään osaavan työvoiman tarjontaa Lahden seudulla	81
6.4 Yksityisen ja julkisen toimijan tietopohjan ja resurssien yhdistäminen Askonalueen kilpailukyvyyn kehittämisessä	83
6.5 Askonalueen ja Radanvarren kehittäjien välinen pitkäjänteinen yhteistyö – kohti alueen kilpailukykyä edistävää kaupunkiregiimiä.....	86
7. LÄHTEET.....	91

1. JOHDANTO

Suomen kielen sana kaupunki paljastaa jo etymologiansa kautta, että kyseessä on kaupan ja muun taloudellisen toiminnan keskittymä. Siksi on olennaista ymmärtää, millaisiin kaupunkeihin keskittyy taloudellista toimintaa, miten yritykset tekevät sijaintipäätöksiään, missä syntyy innovaatioita ja mihin ihmiset olisivat valmiita muuttamaan töiden perässä. Alueen kilpailukyky kuvastaa kaupungin kykyä kilpailla näistä alueen talouden kasvuun vaikuttavista resursseista muiden kaupunkien kanssa (Porter 1990a; Porter 1990b). Alueen kilpailukykyä tutkittaessa on ymmärrettävä, mitkä ovat alueen vetovoimatekijöitä ja mitkä ominaisuudet saavat alueen erottumaan edukseen muista alueista.

Julkisen sektorin rooli alueen kilpailukyvyn kehittämisessä näkyy maankäytön suunnittelun ja kaupungin harjoittaman elinkeinopolitiikan kautta. Alueen kilpailukyvyn kehittämiseksi tarvitaan näkemystä ja resursseja julkisen sektorin ohella myös yksityiseltä sektorilta (Porter 2000; Mossberger ja Stoker 2001). Kun puhutaan alueen kilpailukyvyistä, sillä viitataan myös alueen yritysten kilpailukykyyn (Porter 2000). Tästä syystä liike-elämän ja yritysten tietopohja ja näkemykset tulisi huomioida, kun pyritään kehittämään alueen kilpailukykyä.

Tämä tutkielma käsittelee yksittäisen asemanseudun maankäytön suunnitteluun ja kehittämiseen osallistuneiden toimijoiden alueen kilpailukyvyille antamia merkityksiä. Kun puhutaan alueen kilpailukyvyistä osana maankäytön suunnittelun prosesseja, täytyy ymmärtää, että kaupungin ja liike-elämän välinen suhde maankäytön suunnittelussa on kahdensuuntainen. Liike-elämä tarvitsee kaupunkia kattamaan riittävän asuntotarjonnan tarvitsemalleen työvoimalle, rakentamaan ja ylläpitämään infrastruktuuria sekä tarjoamaan julkisia palveluita (Foglesong 2012). Ilman julkisen sektorin panosta liike-elämän kilpailukyky heikkenee, koska se ei kykene täyttämään kuluttajien tarpeita (Castells 1977). Toisaalta kaupunki säätelee esimerkiksi sitä, minne liike-elämä voi sijoittaa toimintojaan tai kuinka paljon kerrosneliömetrejä saa rakentaa toimitiloja varten (Foglesong 2012: 134–135).

Kaupunki tarvitsee puolestaan liike-elämää tarjoamaan työpaikkoja (Foglesong 2012). Menestyvät yritykset luovat työpaikkoja ja täten edellytykset ihmisten taloudelliselle hyvinvoinnille. Yritykset ja niiden työntekijät taas tuovat kunnalle tai kaupungille verotuloja, joiden avulla voidaan kattaa laadukkaat julkiset palvelut. Palveluiden laadulla on merkitystä niin ihmisten terveyden kuin hyvinvoinninkin kannalta.

Koska kaupunki on julkinen toimija ja liike-elämän edustajat ovat yksityisiä toimijoita, niillä on erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet maankäytön suunnittelussa (Nykänen ym. 2007). Kaupungin tavoitteet maankäytön suunnittelussa perustuvat poliittiseen päätöksentekoprosessiin. Kunnan tai kaupungin tehtävä on toteuttaa demokraattisesti valittujen poliitikkojen laatimia linjauksia ja varmistaa, että osalliset, joita suunnitelma koskettaa, tulevat kuulluksi (MRL 20 §; 60 §). Liike-elämän lähtökohdat maankäytön suunnittelussa perustuvat siihen, että yritykset pyrkivät vaikuttamaan maankäyttöön itselleen edullisella tavalla. Maankäytön suunnittelussa yksityisen sektorin edustaja on usein maanomistaja tai kiinteistökehitysyritys. Näissä rooleissa yksityisen toimijan motiivi perustuu sen maa- tai kiinteistöomaisuuden arvon kasvattamiseen, jonka ansiosta yritys voi tehdä voittoa (Castells 1977; Nykänen ym. 2007; Foglesong 2012; Voutilainen 2017).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten julkinen ja yksityinen toimija ja näiden toimijoiden rajapinnassa työskentelevä kehitysyritys ovat tehneet yhteistyötä Lahden rautatieaseman asemanseudulla sijaitsevan asemakaava-alueen kilpailukyvyn kehittämiseksi. Seuraavassa luvussa avataan tarkemmin tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuoda tieteellinen keskustelu alueellisesta kilpailukyvyistä lähemmäs käytännön maankäytön suunnittelussa tehtäviä ratkaisuja. Tutkielman tarkoitus on saada selville, mistä tekijöistä yksittäisen alueen kilpailukyky koostuu alueen kehittäjien mukaan. Sen sijaan että tutkielmassa tulkittaisiin, mitkä tekijät parantavat tai heikentävät alueen kilpailukykyä, tarkoituksena on analysoida, millaisia merkityksiä alueen kehittämisestä ja suunnittelusta vastaavat henkilöt antavat alueelliselle kilpailukyvyille. On tärkeää ymmärtää alueen suunnittelijoiden ja kehittäjien alueelliselle kilpailukyvyille antamia merkityksiä, sillä merkitykset rakentavat suunnittelun arvopohjaa ja arvot vaikuttavat puolestaan suunnitteluratkaisuihin (Healey 1997).

Tutkimusalue Askonalueen asemakaava-alue on osa laajempaa Radanvarren kokonaisuutta, joka koostuu useammasta eri asemakaava-alueesta. Tästä syystä alueen kehittäjien näkemyksiä alueen kilpailukyvyistä tarkastellaan tutkielmassa myös sen kannalta, miten yksittäinen alue liittyy osaksi laajempaa Radanvarren kokonaisuutta ja lopulta osaksi seudullista kilpailukykystrategiaa. Toisaalta tutkielmassa analysoidaan myös, miten seudullinen strategia näkyy yksittäisellä alueella. Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää yksittäisen asemanseutualueen kautta alueelliselle kilpailukyvyille

annettuja merkityksiä ja peilata näitä merkityksiä laajemman ja yksityiskohtaisemman suunnittelun tasojen välillä. Tutkielman tarkoitus on tarjota uutta tietoa asemanseudun roolista osana seudullista kilpailukykystrategiaa.

Alueellista kilpailukykyä on tutkittu kaupunkisuunnittelun ja -kehittämisen kontekstissa lähinnä seudullisesta näkökulmasta ja tutkimuksessa on keskitytty joko alueellisiin vahvuuksiin (Fawn 2009) tai hallinnon rooliin kilpailukyvyn edistämässä (Porter 1990a; Porter 1990b; Porter 2000). Kaupunkisuunnittelu ulottuu kuitenkin seudulliselta tasolta yksityiskohtaisemmalle tasolle yleiskaavoituksesta aina asemakaavoitukseen asti. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten kilpailukyvyn edistäminen ja siihen liittyvät strategiat näkyvät yksittäisen alueen kehittämisessä ja miten tämä yksittäinen alue liittyy osaksi laajempaa seudullista strategiaa.

Kaupunkien elinkeinopoliittinen rooli on kasvanut, ja kaupungit ovat yhä enemmän vastuussa omasta taloudellisesta hyvinvoinnistaan (Newman & Thornley 1996; Moisio ja Vasanen 2008). Näin ollen kaupunkien hallinnon edustajilta odotetaan toimenpiteitä alueen kilpailukyvyn kehittämiseksi. Hallinnon edustajien ohella alueiden kehittämiseen ja maankäytön suunnitteluun osallistuu kuitenkin toimijoita myös yksityiseltä sektorilta. Etenkin asemanseutujen kehittämisessä on usein mukana myös yksityinen toimija, sillä yksityiset toimijat ovat kiinnostuneita korkean maanarvon alueista, ja ne omistavat monissa tapauksissa myös maata asemanseudulta (Barnekov 1989; Voutilainen 2017). Tästä syystä on hallinnon roolin ohella ymmärrettävä myös julkisen ja yksityisen toimijan välistä vuorovaikutusta nimenomaan asemanseudun kilpailukyvyn kehittämisessä.

Suunnittelun yksityisen ja julkisen kehittäjän välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä on maankäytön suunnittelussa lähestytty aiemmin lähinnä siltä kannalta, miten tyytyväisiä osapuolet ovat olleet tehtyyn yhteistyöhön ja miten yhteistyö on sujuvoittanut suunnitteluprosessia. Sen sijaan yhteistyön roolia on harvemmin tutkittu tietyn strategian tai tavoitteen edistämässä. Alueen kilpailukyvyn edistämistä on mielenkiintoista tutkia julkisen ja yksityisen toimijan yhteistyöprosessina, koska yksityinen toimija vaikuttaa itse liike-elämässä ja ymmärtää julkista sektoria paremmin markkinoiden toimintaa ja vallitsevaa kysyntää. Julkisella sektorilla on puolestaan hallinnollista valtaa ja näkemystä maankäytön suunnittelusta kokonaisuutena. Näiden syiden vuoksi julkisen ja yksityisen sektorin tietopohjan ja resurssien yhdistäminen on alueen kilpailukyvyn kehittämisessä tutkimisen arvoista.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusalueeksi valikoitui Lahden rautatieaseman välittömässä läheisyydessä sijaitseva Askonalueen asemakaava-alue. Askonalue kuuluu Lahden rautatieaseman asemanseutuun ja alue on myös osa laajempaa Radanvarren kehittämistä (Lahden kaupunki 2016a).

Asemanseudut ovat alueen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta kiinnostavia tutkimuskohteita, sillä asemanseudut ovat nousseet voimakkaasti esiin suomalaisten kaupunkien kehittämisessä 2010-luvulla suuren mittakaavan raideliikenteen hankkeiden käynnistyttyä. Etenkin Kehärata, Länsimetro sekä Raidejokeri ovat avanneet keskustelun siitä, miten raideliikenteen asemanseutuja tulisi kehittää. Jotta asemanseudun roolia voitaisiin ymmärtää osana alueellisen kilpailukyvyn kehittämistä, on tutkittava, miten asemanseudun kehittäjät näkevät asemanseudun kilpailukyvyn ja miten asemanseutu liittyy osaksi laajempaa seudullista kilpailukykyä. Lopulta tutkielmassa päädyttiin tarkastelemaan asemanseudun kilpailukyvyille annettuja merkityksiä ja kilpailukyvyn edistämiseksi tehtävää yhteistyötä kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

TK 1: Miten Askonalueen kehittäjien näkemykset asemanseudun kilpailukyvyn muodostavista tekijöistä peilautuvat olemassa olevaan teoriaan alueellisesta kilpailukyvyistä?

TK 2: Miten alueen kehittäjät näkevät Askonalueen asemanseudun liittyvän osaksi seudullista kilpailukykystrategiaa?

TK 3: Millaiset roolit julkisen ja yksityisen sektorin toimijoilla on ollut Askonalueen asemanseudun kilpailukyvyn kehittämisessä ja millaisia yhteistyömuotoja prosessissa on hyödynnetty?

2. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Suunnitteluteorioiden kehitys kohti osapuolten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta

Kaupunkisuunnittelu perustui pitkään aina 1900-luvun loppupuolelle asti asiantuntevien ja jopa kaikkietäviksi miellettyjen suunnittelijoiden tekemiin ratkaisuihin (Healey 2006: 17–18). Sankariarkkitehdit hallitsivat etenkin modernistisen paradigman aikana, jolloin niin kutsuttu komprehensiivis-rationalistinen suunnitteluperinne ohjasi kaupunkisuunnittelua (Bäcklund & Mäntysalo 2009: 20). Suunnitteluote oli tuolloin kokonaisvaltainen ja perustui suunnittelijan käsityksiin siitä, mikä oli järkipäristä ja tarpeellista tietoa. Suunnittelu ohjautui ylhäältä alas ja käsitys vallasta oli teknokraattinen. Komprehensiivis-rationalistisena aikakautena suunnittelijan virka-asemaa määrittä esimiehen auktoriteetti, mikä puolestaan sai mandaattinsa poliittisilta päätöksentekijöiltä. Ihmisiä, joita suunnitelmat koskivat, ei varsinaisesti kuultu missään suunnitteluvaiheessa. Tämä johtui siitä, että komprehensiivis-rationalistisen käsityksen mukaan suunnittelijoiden objektiivinen asiantuntijatiieto oli hyödyllisempää ja demokraattisempaa kuin asukkaiden ja muiden osallisten subjektiiviset näkemykset. Ihmisten oli tyydyttävä virkamiesten laatimiin suunnitelmiin, jotka perustuivat poliittisten päätöksentekijöiden linjauksiin (Healey 2006: 17–18).

Charles Lindblom (1959; 1965) kyseenalaisti komprehensiivis-rationalistisen suunnitteluteorian utopistisen näkemyksen kaikkietävistä ja objektiivisesta suunnittelijasta, joka pärjää ilman suunnittelun osallisilta saatua tietoa. Tämän inkrementalistisen suuntauksen mukaan suunnittelun tuli nyt edetä lyhyellä aikajänteellä, vaihteittain pienissä palasissa, joiden hallinta oli helpompaa. Suunnittelijoiden hankkimaa tietoa eri intressiryhmiltä käytettiin täydentämään aukkoja suunnittelijan omassa tietopohjassa, jota ei nähty enää objektiivisena ja lähtökohtaisesti arvokkaampana tietona (Bäcklund & Mäntysalo 2009: 21).

Tietoa tuli kerätä useilta eri intressiryhmiltä, sillä suunnitteluun osallistuvien ajateltiin ajavan lähtökohtaisesti ainoastaan omaa etuaan (Lindblom 1965: 146, 151, 156). Suunnittelijan tehtävä oli ottaa mahdollisimman monen intressiryhmän tarpeet huomioon ja sovittaa ne yhteen suunnitelmassaan. Lindblomin (1965: 210) mukaan suunnitelma oli onnistunut, mikäli mahdollisimman monen intressiryhmän tilanne paranisi. Suunnitelma nähtiin tuolloin eräänlaisena

kudelman eri ryhmien tavoitteista. Samalla Lindblom (1959: 79–84) kuitenkin tunnisti sen, että ajan ja rahan puutteesta johtuen suunnittelija ei kyennyt kartoittamaan kaikkien osallisten tarpeita tasapuolisesti ainoastaan järkisyihin perustuen. Inkrementalistisen suunnittelun tavoite oli niin sanottu pareton optimi, jossa mahdollisimman monen osapuolen olot paranevat eivätkä kenenkään olot eivät huonone. Inkrementalistinen suunnitteluteoria ei kuitenkaan ottanut huomioon sitä, että kaikilla eturyhmillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia tai edes välttämättä intressejä tarjota mielipidettään suunnitelmaan, jolloin näkökulma saattoi jäädä ainoastaan kuuluvimpien äänien hallitsemaksi (Sager 1994: 160). Silloin kun suunnitteluun pyrkivät vaikuttamaan ainoastaan kuuluvimmat intressiryhmät, keskustelu muuttuu helposti vastakkainasetteluksi eikä ryhmillä ole halua rakentaa yhteisymmärrystä tai oppia toisilta ryhmiltä. Tällöin kukin intressiryhmä pyrkii pitämään omasta näkemyksestään mahdollisimman tiukasti kiinni ja argumentoimaan eriäviä näkemyksiä vastaan.

Kommunikatiivinen suunnitteluteoria nojaa habermasilaiseen käsitykseen kaikille avoimesta keskusteluareenasta, jossa suunnitteluun osallistujien argumenttien painoa ei määrää heidän taloudellinen tai poliittinen valta-asemansa vaan argumentin sisältö (Habermas 1984; Bäcklund & Mäntysalo 2009: 22). Julkisen keskusteluareenan, jota Habermas kutsuu elämismailmaksi, on tarkoitus rakentaa yhteisymmärrystä osapuolien välille. Elämismailman vastaparina toimii julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin muodostama systeemi, jonka toimintaa ohjaa rahan ja vallan tavoittelu (Habermas 1984). Habermasin mukaan systeemin jäsenet tavoittelevat ensisijaisesti omaa etuaan ja kanssaihmiset toimivat systeemin jäsenille välikappaleina tavoitteiden saavuttamiseksi.

Healey (2006: 30) korostaa tiedon sosiaalisen rakentumisen merkitystä kommunikatiivisessa suunnittelussa. Tiedon sosiaalinen rakentuminen tarkoittaa muiden ihmisten kanssa käytyä sanatonta tai sanallista keskustelua, joka rakentaa yksilön tietopohjaa ja yhteisön normeja (Burr 2015). Healeyn (2006: 30) mukaan kommunikatiivinen kaupunkisuunnittelu koostuu näistä sosiaalisista suhteista, joiden pohjalta yksilö rakentaa omaa todellisuuttaan. Sosiaalis-konstruktionististen näkökulmien vallitessa kommunikatiivisessa suunnittelussa, suunnittelua ohjaavat taloudelliset ja poliittiset näkökulmat ovat jääneet tämän suuntauksen osalta vähemmälle huomiolle (Bäcklund & Mäntysalo 2009: 23). Habermasin elämismailma on demokratian utopia, sillä suunnitteluun liittyvä keskustelu ei ole koskaan täysin vapaa yhteiskunnallisesta eriarvoisuudesta. Yhteiskunnallinen asema määrittää omalta osaltaan suunnitteluprosessiin osallistuvan henkilön vaikutusvaltaa. Kommunikatiivisen suunnitteluteorian puolustajat, kuten Sager (1994: 21, 246) ja Healey (1998) ovat puolestaan korostaneet, ettei kommunikatiivisen suunnitteluteorian keskustelevaa luonnetta tule käsittää

realismina vaan tavoitetilana, jota kohti tulee pyrkiä.

Jean Hillier (2002: 254–255) on nimittänyt suunnittelun osapuolten eriävien näkemysten ohella vallitsevaa kunnioituksen ilmapiiriä agonismiksi, jossa yhteisymmärrys nähdään aina vajavaisena mutta tavoiteltavana. Ennen Hillieriä tämän ajatusmaailman on nostanut kirjoituksissaan esille John Forester (1989: 119–133). Foresterin mukaan kaupunkisuunnittelu on prosessi, jossa osapuolet pyrkivät ymmärtämään toistensa eriäviä näkemyksiä. Foresterin perimmäisenä ajatuksena on, että suunnittelussa voi elää rinnakkain monenlaisia, toisistaan poikkeavia arvomaailmoja. Healey (1992) suhtautuu epäilevästi Foresterin (1989) esittämään ajatukseen yhteisymmärryksen saavuttamisesta. Healeyn (1992: 54) mukaan suunnittelun osapuolet voivat omata yhteisen tavoitteen mutta omissa merkitysjärjestelmissään. Vaikka tavoite olisi näennäisesti sama, se saattaa merkitä eri kokemuserustan omaaville osapuolille eri asioita. Agonistinen suunnitteluteoria perustuu pohjimmiltaan avoimeen julkiseen keskusteluun, jossa jokainen osapuoli saa tuoda näkemyksensä esiin. Samalla osapuolet tunnustavat omien näkemystensä poikkeavuuden muiden osallisten näkemyksistä ja antavat myös niille tilaa keskustelussa (Bäcklund & Mäntysalo 2009: 24–25).

2.2 Yhteistyön merkitys maankäytön suunnittelussa tarvittavan tiedon rakentumisessa

Healey (2006) ja Healey ja Barrett (1990) lähestyvät maankäytön suunnittelua prosessina, jossa osapuolten välillä liikkuva tieto vaikuttaa siihen, millaisia suunnitteluratkaisuja tehdään ja millaista ympäristöä syntyy näiden ratkaisujen pohjalta. Osapuolten välistä vuorovaikutusta ja tämän vuorovaikutuksen myötä rakentuvaa suunnittelun tietopohjaa määrittävät suunnittelun rakenteet, joiden muodostumista ohjaavat osapuolten toimintatavat. Näihin toimintatapoihin vaikuttavat Healeyn (2006: 45–49) mukaan seuraavat tekijät: 1) toimijoiden resurssit, 2) säännöt, jotka säätelevät osapuolten toimintaa ja 3) arvot, joiden pohjalta toimijat muodostavat suunnittelussa käyttämänsä strategian. Muuttamalla näitä toimintatapoja ohjaavia tekijöitä suunnittelijat muuttavat suunnittelun tietopohjan muodostumista koskevia rakenteita. Rakenteiden muuttumisen myötä syntyy myös toisenlaisia suunnitteluratkaisuja.

Yhteisen tietopohjan rakentuminen suunnittelun eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta edellyttää luottamusta ja kunnioitusta osapuolten välillä (Healey 2006: 240–241). Ennen suunnitelmien laatimista aloitettu yhteistyö osapuolten välillä luo edellytykset yhteisen tietopohjan ja

sen myötä yhteisen tahtotilan muodostamiselle. Kun suunnittelun osapuolten välillä vallitsee yhteisymmärrys suunnittelun tavoitteista, heidän on mahdollista muodostaa yhteinen strategia, jonka toteuttaminen on tehokkaampaa kaikkien osapuolten yhtenevien näkemysten ansiosta (Healey 2006: 43). Tällöin suunnittelussa on käytettävissä kunkin osapuolen tietopohja ja resurssit. Yhteinen strategia ehkäisee myös mahdollisia konflikteja osapuolten välillä ja vauhdittaa siten suunnittelun etenemistä (Healey 2006).

2.3 Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä maankäytön suunnittelussa

Lisääntynyt yhteistyö kunnan ja yksityisen sektorin välillä maankäytön suunnittelussa johtuu poliittisen ilmapiirin muutoksesta. Nykyään hallinnon rooli nähdään yhä enemmän menojen ja tulojen tasapainottajana (Newman & Thornley 1996; Moisio ja Vasanen 2008). Tämä on näkynyt Suomessa erityisen voimakkaasti vuonna 2008 alkaneen talouskriisin jälkeen, kun julkisia menoja on pyritty sopeuttamaan. Maankäytön suunnittelun kannalta muuttunut politiikan toimintaympäristö merkitsee suunnittelusta koituvien kustannusten minimoimista. Samaan aikaan hallinnon rooli on muuttunut enemmän yksityisen yrityksen kaltaiseksi ja alueiden omaehtoisuutta on korostettu yhä enemmän (Moisio ja Vasanen 2008: 26–27). Kustannusten minimoimisen luoman paineen alla kunnat ovat alkaneet tekemään yhteistyötä maanomistajien ja muiden yksityisten toimijoiden kanssa siirtääkseen osan kustannuksista yksityiselle sektorille (Newman & Thornley 1996). Yksityisen ja julkisen sektorin väliset rajat eivät ole yhtä selkeitä kuin ennen, ja kunnat alkaneet huomioimaan yksityisen sektorin tarpeet laajemmin ja pyrkineet joustamaan omista käytännöistään.

Kuntien ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön lisääntymisen voidaan nähdä juontuvan myös kaupunkien korostuneesta asemasta talouden kasvattamisessa. Sen lisäksi, että kaupunkien roolin on todettu olevan tärkeä talouskasvun keskuksena (mm. Sassen 2001), maankäyttö- ja rakennuslain uudistus vuodelta 2000 (MRL) siirsi maankäytön suunnitteluvallan lähes yksinomaan kunnille, jolloin valtion ohjaus väheni entisestään. Nykyään kuntien nähdään vastaavan itse alueellisesta kilpailukyvystään, mutta samalla myös niiden vastuu kansallisen kilpailukyvyn edistämisessä on kasvanut. Tästä johtuen yritysten ja kansainvälisen pääoman houkutteleva kaupunkiin on muodostunut yhä tärkeämmäksi maankäytön suunnittelun päämääräksi.

2.3.1 Maankäyttösopimus virallisena lakiin nojaavana yhteistyömuotona

Maankäyttösopimukseen sisältyy kunnan ja yksityisen toimijan välinen vastuunjako alueen kaavoituksesta. Sopimuksen tarkoituksena on jakaa kustannuksia etenkin silloin, kun alueen suunnittelu vaatii kaavamuutosta tai kyseessä on täydennysrakentamisalue. Vaikka sopimus saattaa sisältää kohtia esimerkiksi rakennusoikeuden määrästä tai alueiden käyttötarkoituksista, lopullinen päätösvalta kaavan sisällöstä pysyy lain mukaan aina kunnalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kunta voi halutessaan ohittaa sopimuskumppaninsa, vaikka asioista olisi maankäyttösopimuksessa sovittu (MRL 91 b.2 §; Ekroos & Majamaa 2005: 465). Tämä johtuu siitä, että lain mukaan maankäyttösopimus ei voi ohittaa suunnittelun osallisia, joita kunnan on määrä edustaa. Maankäyttösopimuksissa on kyse ennen kaikkea kustannusten jakamisesta kunnan ja maanomistajan välillä eikä niinkään yhteissuunnittelusta tai vallan siirtämisestä osallisilta maanomistajalle.

Kustannusten jakaminen tapahtuu maankäyttösopimuksessa siten, että maanomistaja korvaa kunnalle jokaisesta rakennetusta kerrosneliömetristä sopimuksessa määritellyn osuuden muttei kuitenkaan enempää kuin 60 % (MRL 91§). Asemakaavassa määritelty rakennusoikeuden määrä vaikuttaa maanomistajan tekemään voittoon maanarvon noususta, ja tämän takia maanomistajat ovat yleensä kiinnostuneita vaikuttamaan asemakaavan suunnitteluratkaisuihin. Maankäyttösopimus ei sido kuntaa toteuttamaan sopimuksessa esitettyjä kaavoituksen sisältöön puuttuvia kohtia. Silti voidaan pohtia sitä, kokeeko kunta velvollisuudekseen noudattaa sopimusta, vaikka kuntalaiset eivät ole pystyneet vaikuttamaan sopimuksen sisältöön. Sopimuksille on kuitenkin tyypillistä, että ihmiset pyrkivät toimimaan niiden mukaisesti.

2.3.2 Kumppanuuskaavoitus

Kumppanuuskaavoitus (eng. Public Private Partnership tai PPP) on yhteistyötä yksityisen ja julkisen sektorin välillä maankäytön suunnitteluprosessissa (Koppenjan 2005). Kumppanuuskaavoitus perustuu vastavuoroisuuteen. Sen tarkoituksena on hajauttaa suunnitteluun liittyviä riskejä, kustannuksia, hyötyjä, resursseja ja vastuuta osapuolten välillä (Koppenjan 2005; Ysa 2007: 36). Yksityiset toimijat pystyvät vaikuttamaan kaavoitukseen, mutta toisaalta heillä on myös enemmän vastuuta ja velvollisuuksia alueen kehittämisessä. Vastaavasti julkinen toimija antaa yksityiselle toimijalle vaikutusvaltaa suunnitelmien sisältöön samalla, kun osa suunnitteluun liittyvistä

kustannuksista tulee yksityisen toimijan maksettavaksi.

Edelmannin (2007: 61–63) mukaan kumppanuudessa tulee keskittyä suunnitellun muutoksen luomaan arvoon ja siitä saataviin yhteisiin hyötyihin. Toimijoiden intressit on tunnistettava, sillä intressien avulla voidaan ymmärtää kunkin toimijan lähtökohdat suunnitteluprosessiin ja välttää tällä tavoin mahdollisia ristiriitoja. Ristiriidat kaavoituksessa johtuvat usein kunnan ja rakennuttajan erillisistä rooleista suunnitteluprosessissa (Nykänen ym. 2007). Karkeasti ottaen kunta suunnittelee alueen maankäytön kaavoittamalla, minkä jälkeen rakentajat käynnistävät kaavanmukaisen rakentamisprosessin. Mikäli näiden prosessien välillä ei tapahdu integraatiota, suunnittelussa syntyy herkästi kaksi erillistä leiriä, jotka eivät ymmärrä tai halua ymmärtää toistensa tarpeita ja lähtökohtia. Muodostamalla yhteinen visio heti suunnittelun alkuvaiheessa voidaan ehkäistä erillisten leirien syntyä ja hyödyntää tehokkaasti sekä julkisen että yksityisen toimijan resursseja suunnittelussa (Healey 2006; Nykänen ym. 2007). Tiivis yhteistyö ehkäisee ristiriitojen muodostumista osapuolten välille.

Kumppanuuskaavoitukselle on tyypillistä, että julkinen ja yksityinen sektori tekevät yhteistyötä määrätyn ajan, yleensä kaavaprosessin loppuun asti (Valkama ym. 2004: 68). Kun kumppanuus perustetaan heti kaavoitusprosessin alkuvaiheessa, saadaan projektiin käyttöön yksityisen sektorin markkinatietoutta ja resursseja (Nykänen ym. 2007). Esimerkiksi alueen rakennuttajan on hankala tuoda näkemyksiään esiin saatikka toteuttaa niitä, jos kaavoitus on ehtinyt edetä pidemmälle ja osa suunnitelmista on lyöty jo lukkoon. Tällöin alueen onnistumisen kannalta hyödyllistä tietoa on saattanut jäädä hyödyntämättä.

Lineaarisessa kumppanuusmallissa julkinen sektori delegoi osan vallastaan yksityiselle sektorille ja jaetun vallan myötä saadaan tuotettua parempia palveluita kansalaisille tai kaupungin kontekstissa asukkaille (Kuronen 2011: 37). Tämä malli vaatii toteutuakseen virallisia sopimuksia toimijoiden välillä, ja kunnalta edellytetty tarjouskilpailu yksityiseltä sektorilta tilattuihin palveluihin on usein aikaa vievää ja kallista. Lineaarisessa kumppanuusmallissa on tyypillisesti kaksi toimijaa, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Tavoite voi olla esimerkiksi kaupunkipoliittisten ratkaisujen toimeenpano, uuden kaupunkiympäristön luominen tai resurssien tehokkaampi käyttö.

Kumppanuuskaavoitusta harjoitetaan useimmiten alueilla, jotka kiinnostavat rakennuttajia ja muita yksityisiä toimijoita alueesta saatavan potentiaalisen voiton perusteella (Brindley ym. 1989). Yksittäisen kunnan suunnittelijoiden suhtautuminen yksityisen toimijan osallistumiseen suunnitteluun vaikuttaa siihen, millainen kumppanuudesta muodostuu. Julkisen toimijan

suhtautuminen vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon yksityiselle toimijalle annetaan vipuvartta. Mäntysalon ja Nymanin (2001: 41) mukaan kaavan rooli maanomistajan omaisuuden turvana ja maankäytön kehittämisen työkaluna kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi on ristiriitainen. Kaavan ristiriitainen rooli edellyttää erityistä tarkastelua etenkin silloin, kun kaavoitetaan yksityisen maanomistajan maalle ja maanomistajan ja kunta ovat muodostaneet kumppanuuden.

Kumppanuuskaavoitusta tehdään myös virallisten sopimusten ulkopuolella useampien toimijoiden kesken, jolloin kumppanuuskaavoitus käsitteenä on liian suppea kuvaamaan kaupunkisuunnittelussa tapahtuvan yhteistyön monipuolisuutta (Koppenjan 2005; Ysa 2007; Staffans & Väyrynen 2009; Staffans ym. 2010). Yksityisen ja julkisen sektorin lisäksi esimerkiksi alueen asukkaat ovat väistämättä mukana suunnittelussa (Healey 1998). 4P-malli (eng. public-private-people partnership) on kehitetty kuvaamaan suunnitteluprosessia kaikki osapuolet huomioivana systeeminä (Staffans & Väyrynen 2009; Staffans ym. 2010; Rydin 2010). Myös 4P-mallin ideana on, että eri toimijoilla on yhteinen tavoite (Rydin 2010). Mallin pohjalta herää kuitenkin kysymys, miten toimijat, joilla on erilaisia intressejä, kykenevät ylipäättään muodostamaan yhteisen vision ja kuinka he voivat kehittää toimivia yhteistyömenetelmiä saavuttaakseen tavoitteensa.

2.3.3 Kaupunkiregiimit

Kaupunkiregiimi on käsite, joka kuvaa yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välistä liittoumaa ja liittouman jäsenten välistä vuorovaikutusta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Mossberger & Stoker 2001). Käsite on kehitetty pohjois-amerikkalaisessa kaupunkisuunnittelun kontekstissa, joten käsitettä ei ole mielekäästä soveltaa suoraan eurooppalaiseen suunnitteluun, joka ohjautuu voimakkaammin julkisen vallan kautta. Amerikkalaiset kaupungit ovat riippuvaisempia yksityisten rakennuttajien ja sijoittajien pääomasta, kun taas Euroopassa yksityinen pääoma niin ikään korjaa julkisen toimijan puutteita resurssien ja tietouden suhteen (LeGalès 2002: 201–269). Eurooppalaisessa ja suomalaisessa kaupunkisuunnittelun kontekstissa virkamiesten rooli julkisena toimijana korostuu regiimin toiminnassa (Stoker & Mossberger 1994: 198, 202; Niiranen ym. 2013).

Regiimi voi perustua joko virallisiin tai epävirallisiin suhteisiin yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä (Mossberger ja Stoker 2001). Toimijoiden tulisi yhdistellä resurssejaan, jotta regiimin toiminnalle asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Resurssien yhdistäminen edistää suunnittelulle asetetun tavoitteen täyttymistä, sillä yksityisellä ja julkisella sektorilla on kummallakin resursseja,

joita toisella ei ole. Karkeasti ottaen julkisella sektorilla on hallinnollinen valta ja yksityisellä sektorilla taloudellisia resursseja. Kaupunkiregiimi muistuttaa kumppanuuskaavoitusta julkisen ja yksityisen toimijan välisen yhteistyön sekä resurssien yhdistelemisen piirteiden kautta (Koppenjan, 2005; Nykänen ym. 2007). Kaupunkiregiimi eroaa kuitenkin kumppanuuskaavoituksesta siten, että se korostaa enemmän yhteisen strategian ja tavoitteen merkitystä yhteistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Mossberger ja Stoker 2001). Yhteistyö regiimissä perustuu siihen, että kumppaneilla on yhteinen visio, jonka pohjalta toiminnalle laaditaan yhteiset tavoitteet.

Kaupunkiregiimissä valta on hajautettua yksityisen ja julkisen sektorin välillä (Elkin 1987: 13). Jotta tätä valtaa voitaisiin käyttää, yhteistyön toimijoiden välillä on oltava saumatonta ja sitä on myös ylläpidettävä (Stone 1993). Yhteistyö ei tarkoita sitä, etteikö toimijoilla voisi olla erilaisia arvoja ja uskomuksia, vaan pikemminkin sitä, että toimijoiden väliset resurssit ja vuorovaikutus toimivat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla (Stone 1993: 11). Kaupunkiregiimin yhteistyö muistuttaa agonistisen suunnitteluteorian (Forester 1989) näkemystä osapuolten eriävien näkemysten rinnakkaiselosta enemmän kuin kommunikatiivisen suunnitteluteorian (Healey 1999) konsensusperiaatetta.

Kaupunkiregiimit voidaan jakaa orgaanisiin, instrumentaalisiin ja symbolisiin (Stoker & Mossberger 1994). Orgaaninen regiimi pyrkii säilyttämään eksklusiivisesti alueen olemassa olevien eturyhmien tai eliitin vallan. Yhteisen tahtotilan orgaaninen regiimi saavuttaa hyödyntämällä yhteisöllisyyttä tai vetoamalla toimijoiden sosiaaliseen yhtenäisyyteen, kuten paikalliseen identiteettiin (Stoker & Mossberger 1994: 203). Orgaanisessa regiimissä toimijoiden välillä ei ole kilpailevia intressejä (Stoker & Mossberger 1994: 207).

Instrumentaalinen regiimi keskittyy konkreettisten tulosten ja hyötyjen saavuttamiseen toiminnallaan (Stoker & Mossberger 1994: 199). Tälle alatyypille on tunnusomaista se, että toiminnasta koituvia hyötyjä, kuten verkostoitumista, pyritään rajaamaan ainoastaan regiimin jäsenille, jotta jäsenet näkevät toiminnan osallistumisen arvoisena. Instrumentaalisen regiimin toiminta on projektiluonteista ja melko lyhytikäistä.

Symbolinen regiimi keskittyy edistämään taloudellisia tavoitteita keskittymällä kaupungin imagon ja elinvoimaisuuden kehittämiseen. Symbolinen regiimi ei tavoittele kaupungin talouden kasvua suoraviivaisesti vaan regiimin julkisten tavoitteiden, kuten päästöjen vähentämisen, varjolla. Esimerkkejä symbolisesta regiimistä ovat erilaisten urheilutapahtumien, kuten Olympialaisten markkinoiminen kaupungin taloutta kasvattavana tapahtumina. Instrumentaalille regiimille

tyypilliset rajatut edut eli selektiiviset insentiivit eivät ole symbolisen regiimin toiminnan kannalta yhtä oleellisia, vaan tärkeämpiä ovat tavoitteet, jotka eivät tuota suoraa hyötyä varsinaisen regiimin jäsenille. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi toimijoiden ideologian tai paikan imagon muutos. Symbolisen regiimin toiminta on pitkäjänteisempää työtä koko alueen elinvoiman parantamiseksi.

Taulukko 1. (Stoker & Mossberger 1994: 199; Akkila 2015: 36)

Regiimin piirteet	Regiimi tyypit		
	<i>Instrumentaalinen</i>	<i>Orgaaninen</i>	<i>Symbolinen</i>
Tavoite	Projektien toteutus	Pysyvyys	Ideologian tai imagon muutos
Toimijoita motivoi	Konkreettiset tulokset	Paikallinen riippuvuus	Ekspressiivinen politiikka
Yhteisen tahtotilan luominen	Toiminnasta saatava hyöty	Perinteet ja koheesio	Symbolien strateginen käyttö
Koalition laatu	Poliittinen kumppanuus	Poliittisesti yhtenäinen	Kilpailevien intressien välinen sopimus
Avoin / suljettu	Suljettu	Suljettu	Avoin

Todellisuudessa regiimien toiminnallinen jako ei ole näin jyrkkä vaan regiimit yhdistelevät eri alakategorioiden piirteitä (taulukko 1; Stoker and Mossberger 1994). Kaikkia regiimityyppejä yhdistää riippuvuus muista paikallisista toimijoista, regiimin jäsenilleen tuottamat hyödyt ja jäsenten yhteiset tavoitteet. Orgaaniset, instrumentaaliset ja symboliset regiimit jakautuvat edelleen alakategorioiksi seuraavasti:

Taulukko 2. muokattu (Stone 1993; Mossberger & Stoker 2001)

Orgaaninen	Instrumentaalinen	Symbolinen
Ylläpitoregiimit keskittyvät ylläpitämään rutiininomaisesti palveluita ja alhaisia veroja.	Kehitysregiimin kannalta selektiiviset kannustimet ja konkreettiset tulokset ovat tärkeitä. Kehitysregiimi keskittyy muuttamaan maankäyttöä edistääkseen kaupungin taloudellista kasvua.	Edistyksellinen regiimi on jatkuvan muutoksen alla ja sitä uhkaavat mahdolliset konfliktit toimijoiden välillä. Regiimin tavoitteisiin voivat lukeutua esim. ympäristön tai rakennusten suojelu tai kohtuuhintainen asuminen.

2.4 Strateginen maankäytön suunnittelu

Sana strategia tarkoittaa Oxfordin sanakirjan (2017) mukaan toimintasuunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan jokin määrätty tavoite. Strategioita on tutkittu aikaisemmin lähinnä maanpuolustustieteiden sekä hallinto- ja johtamistieteiden parissa ennen kuin termi on siirtynyt maankäytön suunnitteluun (Albrechts 2004: 746). Strateginen maankäytön suunnittelu tarkoittaa julkisen sektorin johtamaa osapuolten väliseen vuorovaikutukseen nojaavaa prosessia (Healey 1997; (Kunzmann 2000). Strategisessa suunnitteluprosessissa yhdessä laadittuun visioon pohjautuvat toteuttamiskeinot ohjaavat sitä, millainen paikka on ja millainen siitä voi tulla (Albrechts 2004).

Maankäytön suunnittelun teorit vuorovaikutuksesta ja osapuolten välisestä yhteistyöstä ovat vaikuttaneet suunnittelussa käytettävän strategian laadintaan. Komprehensiivis-rationalistinen, inkrementalistinen, kommunikatiivinen ja agonistinen suunnitteluperinne ovat kukin vaikuttaneet siihen, miten strategia muodostetaan ja millaisena sen rooli nähdään suunnittelussa.

Rationaalisen strategian tavoitteena on hyödyntää tieteellisiä menetelmiä ennalta määritellyn tavoitteen toteuttamiseksi (Healey 2006: 249.) Oleellista on tieteellisen tiedon ja arvopohjaisen tiedon erottelu toisistaan. Rationaalis-komprehensiivisen suunnitteluteorian mukaisesti strateginen suunnitteluprosessi toteutetaan asiantuntevien virkamiesten toimesta ja prosessi jakautuu selkeästi kolmeen eri vaiheeseen: arvojen muodostamiseen, käytettävien keinojen tunnistamiseen ja strategian toteuttamiseen.

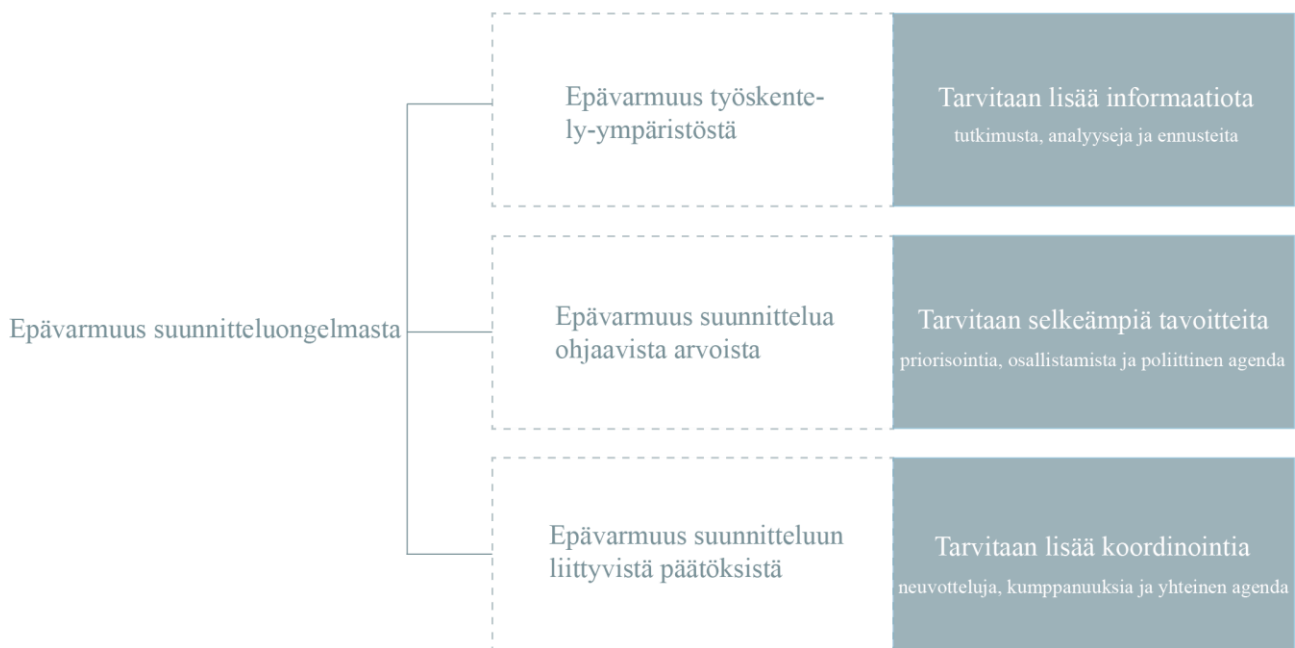
Inkrementalistisen suuntauksen edustaja Lindblom (1959) kritisoi rationaalista strategiamallia ensinnäkin siitä, että moniarvoisessa poliittisessa järjestelmässä ei olisi mahdollista laatia yhteisiä strategioita. Toiseksi poliitikot eivät kykene osoittamaan virkamiehille sopivia tehtäviä strategian toteuttamiseksi ja kolmanneksi julkinen sektori on Lindblomin mukaan liikkeissään hidas ja etenee vaiheittain. Inkrementalistinen näkemys strategiasta korostaa enemmän nykytilan arvioimista kuin täysin uudenlaisen strategian toteuttamista.

Vuorovaikutteisen strategian taustalla on kaupunkisuunnittelijan toimenkuvan haastaminen laajemmassa mittakaavassa (Healey 2006: 250). Webberin (1978) mukaan suunnittelijan omat arvot ja osapuolten välinen vuorovaikutus vaikuttavat siihen, minkälainen tieto koetaan hyödylliseksi

strategian muodostamisessa. Toisin kuin rationaalisessa strategiassa, vuorovaikutteisessa strategian laadinnassa suunnittelijan tehtävä on oppia suunnittelun eri osapuolilta ja fasilitoida alueen kehittämisen ympärillä käytävää keskustelua. Suunnittelijan on tarkoitus kerätä viisautta alueen käyttäjiltä ja muodostaa siitä synteesi, josta muodostetaan myöhemmin strategia.

2.4.1 Strategian muodostaminen ja arviointi

Strategian muodostamisessa on oleellista tunnistaa suunnitteluongelma ja löytää keinot ongelman ratkaisemiseksi. John Forester (1993) on jakanut suunnitteluongelman ulottuvuudet epäselvyys- ja epävarmuustekijöihin. Epävarmuustekijät perustuvat tiedon vajaavaisuuteen liittyen suunnittelussa käytettävään informaation, koordinointiin ja tavoitteiden asetteluun (Friend ja Hickling 1987; Forester 1993). Friend ja Hickling (1987) ovat koostaneet epävarmuustekijät malliksi (kuva 1), joka kuvaa, miten suunnittelun toimijoiden erilaisia toimintatapoja voidaan koordinoida epävirallisessa maankäytön suunnittelussa.



Kuva 1. Suunnittelun epävarmuustekijät (Friend & Hickling 1987: 11, muokattu)

Foresterin (1993) mukaan epäselvyystekijät liittyvät suunnittelun tavoitteiden ja arvojen oikeutukseen. Oleellisia kysymyksiä ovat esimerkiksi, miten suunnitteluratkaisujen perusteet voidaan oikeuttaa ja mitä suunnittelulla pyritään ylipäättään edistämään. Epäselvyys johtuu suunnittelun

poliittisesta ulottuvuudesta. Friendin ja Hicklingin (1987: 11) mainitsevat epävarmuustekijät liittyen suunnittelua ohjaaviin arvoihin ja päätöksiin olisivat Foresterin (1993) mukaan epäselvyystekijöitä.

Forester (1993: 9) linjaa, että epävarmuus- ja epäselvyystekijät tulisi erotella toisistaan, jotta voitaisiin tunnistaa suunnitelman edistämisen kannalta tehokkaimmat toimenpiteet. Poliittisia ulottuvuuksia edistetään poliittisilla päätöksillä, ja suunnittelun tietopohjaan liittyvät epävarmuustekijät ratkeavat lisätutkimuksilla. Mikäli suunnittelija sekoittaa nämä ulottuvuudet keskenään, suunnitelman tavoite on hankala saavuttaa keinovalikoiman muuttuessa tehottomaksi (Forester 1993). Suunnittelijan on kuitenkin hyvä tunnustaa, että suunnittelussa on loputtomasti epävarmuus- ja epäselvyystekijöitä eikä niistä voida koskaan päästä kokonaan eroon (Friend & Hickling 1987: 57).

Strateginen maankäytön suunnittelu on tulevaisuusorientoitunutta, eikä sillä välttämättä pyritä perinteiseen kokonaisvaltaiseen maankäytön suunnitteluun (Kunzmann 2013). Strategia ei kuitenkaan voi perustua pelkkään tulevaisuuden visiointiin, vaan suunnitelman on sisällettävä konkreettisia tavoitteita. Healeyn (2006: 245) ja Kunzmannin (2013: 29) mukaan strategisella suunnittelulla voidaan pyrkiä kohti jotakin ennalta määriteltyä yksittäistä tavoitetta tai vaihtoehtoisesti suunnittelulle voidaan asettaa selkeä painopiste. Oleellista strategisessa suunnittelussa on kuitenkin se, että strategia implementoidaan ja haluttu lopputulos saavutetaan.

Suunnittelussa käytettävän strategian arvioimista varten on kehitetty seuraavat kriteerit: 1) strategian selkeys, 2) osapuolten motivaatio strategian toteuttamisessa, 3) sisällön johdonmukaisuus ja yhteensopivuus suunniteltavan ympäristön kanssa, 4) käytettävissä olevien resurssien huomioiminen ja riskien arviointi, 5) yhteensopivuus keskeisten osallisten arvojen kanssa, 6) joustavuus, 7) kehityskelpoisuus, 8) avainkonsepteihin keskittyminen, 9) työntövoima sekä 10) omistautuminen johtajuudelle (Quinn 1980; Poister ja Streib 1999). Tutkimuskirjallisuudessa on korostettu myös avainosallisten ja päätöksentekijöiden vuorovaikutuksen sekä ulkopuolisten trendien ja voimien huomioimisen merkitystä onnistuneen strategian toteuttamisessa. Kunzmann (2000) sekä Mintzberg ja kollegat (1998) ja Mintzberg (2002) ovat puhuneet strategian arvioinnin yhteydessä ylemmän johtoportaan johtajien aktivoimisen merkityksestä pitkäjänteisen vision luomiseksi. Albrechtsin (1995) ja Granados-Cabezan (1995) näkemysten mukaan strategiassa tulisi keskittyä suunnitelman toteuttamiseen ja sen tulisi olla poliittisesti realistinen, jotta osalliset sitoutuisivat voimakkaammin yhteiseen visioon.

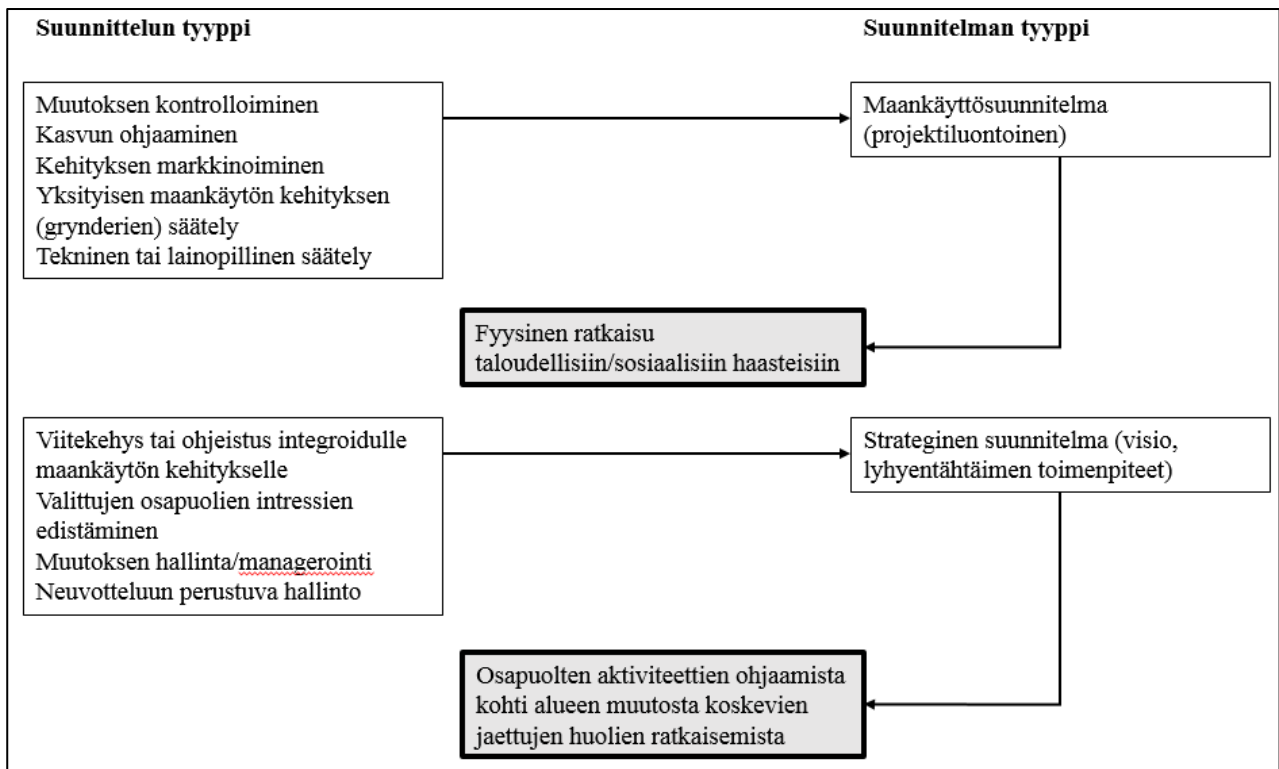
Strategian laatimiseen osallistuneet päätöksentekijät ja mielipidejohtajat johtavat suunnittelua

erilaisilla foorumeilla, areenoilla ja kentillä (Crosby ja Bryson 2005). Foorumeilla luodaan merkitystä ja keskustellaan strategian sisällöstä. Areenoilla kehitetään ja toteutetaan strategian pohjalta toimintatapoja. Kentillä puolestaan tapahtuu ylimääräinen sovittelutyö osapuolten välillä. Strategioiden avulla voidaan luoda valtarakenteita, koska strategioiden myötä syntyy usein yhteisiä merkitysjärjestelmiä ja vakaumuksia, jotka muuttuvat suunnittelun prioriteeteiksi (Healey 2006: 244–245). Osapuolet voivat vedota näihin prioriteetteihin suunnitteluprosessin edetessä. Crosby ja Brysonin (2005) mukaan valta on jakautunut epätasaisesti eri osapuolille strategisessa suunnitteluprosessissa eivätkä kaikki, joita suunnittelu koskettaa, pääse välttämättä osallistumaan strategian laadintaan tai toteuttamiseen.

2.4.2 Epävirallinen strateginen maankäytön suunnittelu vs. virallinen maankäytön suunnittelu

Oikeusvaikutteisen kaavanlaadinnan painotus on johtanut maankäytön suunnittelun joustamattomuuteen ja siihen, että kaupungissa ja yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin reagoidaan hitaasti (Albrechts 2004: 745). Kaava ei kaupunkiympäristön fyysisenä suunnittelutyökaluna kykene ratkaisemaan strategisen tason taloudellisia tai sosiaalisia haasteita (Albrechts 2004: 745). Albrechtsin (2004: 748) mukaan strateginen suunnittelu eroaa perinteisestä maankäytön suunnittelusta siten, että perinteinen maankäytön suunnittelu keskittyy tarjoamaan ratkaisuja liittyen suunniteltavan alueen fyysiseen ympäristöön, vaikka ratkaistavat haasteet olisivatkin yhteiskunnallisia haasteita. Strateginen suunnittelu puolestaan pyrkii rakentamaan erilaisia alustoja kaupungissa toimivien osapuolten toiminnan ohjaamiseksi kohti yhdessä määriteltujen haasteiden ratkaisemista.

Strateginen suunnittelumenetelmä keskittyy kehittämään suunnitteluprosessia ja paikallista hallintoa joustavammaksi sekä rakentamaan yhteistyön kautta visiota eri toimijoiden kanssa yli hallintorajojen (Albrechts 2004; Kunzmann 2013). Menetelmälle on tyypillistä, että strategian laatimiseen ja toteuttamiseen osallistuvat sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijat. Suunnitelmien toteuttaminen on tehokkaampaa silloin, kun julkinen ja yksityinen toimija voivat yhdistellä resurssejaan (Albrechts 2004: 752). Sellaisten osapuolten, joilla on keskenään erilaisia resursseja ja osaamista, löytäminen strategiseen suunnitteluprosessiin on tärkeää, koska usein valitut strategiat edellyttävät toteutuakseen toimia useilta eri hallinnonaloilta, yhdistyksiltä, asukkailta ja yrityksiltä.



Kuva 2. Perinteisestä maankäytön suunnittelusta kohti strategista maankäytön suunnittelua (Albrechts 2004: 748, muokattu).

Strateginen maankäytön suunnittelu on epävirallinen maankäytön suunnittelumenetelmä (mm. Kunzmann 2013; Mäntysalo ym. 2015). Muita epävirallisia maankäytön suunnittelumuotoja ovat muun muassa ajatushautomot, erilaiset PPP-mallit (Public-Private Partnership), julkiset ideakilpailut sekä yksityisten konsulttiyritysten harjoittama suunnittelu (Mäntysalo ym. 2015: 350–352). Muiden epävirallisten suunnittelumenetelmien ohella strateginen suunnittelu ei perustu Suomen lakiin, minkä vuoksi sen oikeutus on vaikeaa niin demokratian, osallistamisperiaatteen kuin oikeudenmukaisuuden kannalta (Mäntysalo ym. 2015: 350). Kunzmannin mukaan (2013: 29) strategisen suunnittelun ei ole kuitenkaan tarkoitus korvata virallisia maankäytön suunnittelumenetelmiä vaan täydentää virallisia, lakiin nojaavia menetelmiä, kuten kaavoitusta ja vaikutustenarviointoja.

2.5 Alueellinen kilpailukyky

Tässä kappaleessa esitellään alueellisen kilpailukyvyn teorioita. Kappale lähtee liikkeelle alueellisen kilpailukyvyn määrittelemisestä, josta siirrytään yritysten sijoittumispäätöksiin ja kilpailukyvyn alueellisiin keskittymiin ja verkostoihin. Teorioita tekijöistä, jotka muodostavat alueellisen

kilpailukyvyyn, on esitelty siksi, että Askonalueen kehittäjien näkemyksiä voidaan tulkita tämän teoreettisen viitekehyksen läpi. Teorian on tarkoitus toimia aineiston tulkinnan lähtökohtana ja tarjota haastateltavien näkemyksille konteksti.

Tässä työssä tarkastellaan alueellista kilpailukykyä alueen yritysten kilpailukyvyyn kautta. Yritysten kilpailukyky perustuu yhä enemmän niiden kykyyn kehittää uusia innovaatioita, joiden avulla yrityksen toiminnan tehokkuus kasvaa (Schumpeter 1939; Moore 1993; Iansiti & Levien 2004; Hautamäki & Oksanen 2012). Innovaatioiden rooli kilpailukyvyyn edistämässä on kasvanut entisestään talouden rakennemuutoksen myötä, kun raaka-aineisiin perustuva talous on väistynyt uuden tietoperustaisen talouden tieltä.

Innovaatiot on määritelty usealla eri tavalla tutkijoiden ja organisaatioiden keskuudessa. OECD:n (2005) mukaan innovaatio tarkoittaa uutta ratkaisua, jota yritykset hyödyntävät menestyäkseen paremmin markkinoilla. Tämän määritelmän mukaan innovaatioille on tyypillistä se, että ne on otettu käyttöön joko oman yrityksen, asiakkaiden tai markkinoiden toimesta. Tidd ja kollegat (1997) ovat jakaneet innovaatiot neljään eri (4P) kategoriaan. Jako perustuu siihen, mihin toimintaan uusi ratkaisu vaikuttaa: tuotteisiin ja palveluihin (product), prosesseihin (process), paradigmaan eli toisin sanoen yrityksen erikoistumisen muuttamiseen tai laajentamiseen (paradigm) ja asemointiin markkinoilla (position).

Innovaation uutuusarvoa voidaan mitata jakamalla innovaatiot asteittaisiin innovaatioihin, jotka parantavat olemassa olevaa ratkaisua, ja radikaaleihin innovaatioihin, jotka tarkoittavat täysin uusia ja erilaisia ratkaisuja. Uutuuden laadusta riippumatta innovaatiotoiminnan lähtökohtana tulisi olla liiketoimintamallin parantaminen ja se, että ratkaisu lisää arvoa käyttäjille tai omistajille (OECD 2005; Tidd ym. 1997).

Avoin innovaatiomalli tarkoittaa sitä, että yritykset hyödyntävät ja kaupallistavat sekä sisäistä että ulkoista tietoa innovaatiotoiminnassaan (Chesbrough 2003, 2006). Avoin innovaatiomalli nopeuttaa uusien innovaatioiden syntymistä ja käyttöönottoa, säästää kustannuksia sekä mahdollistaa uudenlaisia yhteistyömalleja ja synergiaetuja. Työssä myöhemmin esiteltävät kilpailukyvyyn keskittymät nojaavat tähän avoimeen innovaatiomalliin, sillä näiden keskittymien hyödyt perustuvat innovaatioiden jakamiseen ja jakamisen aikaansaamiin kilpailukykytekijöihin (Moore 1993; Iansiti & Levien 2004; Gawer & Cusumano 2014).

Yritysten kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää se, että yritysten välillä on jatkuvaa kilpailua ja ne pyrkivät täten jatkuvasti tehostamaan toimintaansa. Luova tuho tarkoittaa sitä, että tuottavammat

työpaikat syrjäyttävät tuottamattomammat, koska ne ovat tehokkaampia toiminnassaan (Schumpeter 1939). Toimintaa tehostavat innovaatiot, jotka mahdollistavat voiton tekemisen pienemmillä resursseilla (Schumpeter 1939; Leyersdorf & Zawdie 2010: 793; Maliranta 2014). Tuottamattomien työpaikkojen kadotessa työvoima siirtyy uusiin tuottavampiin työpaikkoihin. Tällä tavalla luova tuho luo pohjaa taloudelliselle kasvulle.

Luova tuho edellyttää Malirannan (2014) mukaan seuraavia asioita: 1) yrityksillä on tasapuoliset mahdollisuudet osallistua kilpailuun tuotemarkkinoilla, 2) yrityksillä on taloudellinen kannuste harjoittaa innovaatiotoimintaa, 3) rahoitusmarkkinat tarjoavat mahdollisuuksia innovaatiohankkeisiin, joihin liittyy myös riskejä, 4) yrityksillä on saatavana osaavaa työvoimaa, 5) työntekijät sietävät epävarmoja työmarkkinoita ja uskaltavat hakeutua töihin innovoiviin yrityksiin ja 6) työntekijöitä kannustetaan liikkumaan työpaikkojen välillä.

Luovan tuhon teorian mukaisesti julkisen sektorin ei kannata suojella työpaikkoja, vaan tuottamattomien työpaikkojen, jotka eivät kykene uudistumaan ja luomaan innovaatioita, tulee antaa väistyä tuottavien ja innovoivien tieltä markkinaehtoisesti (Schumpeter 1939; Maliranta 2014). Hallinnon tulee varoa tuottamasta yrityksiä tukevalla toiminnallaan kilpailuvääristymiä, jotka suosivat esimerkiksi jotain toimialaa suhteessa muihin toimijoihin.

2.5.1 Alueen kilpailukyky Porterin mukaan

Michael Porterin (1990a; 1990b; 2000) teoria alueellisesta kilpailukykyvyydestä on kenties käytetyin ja tunnetuin tutkimuskirjallisuudessa. Porterin käsitys alueellisesta kilpailukykyvyydestä perustuu alueen yritysten toimintaedellytysten ja tuottavuuden parantamiseen sekä resurssien tehokkaaseen käyttöön. Nämä yritysten kilpailukykytekijät johtavat alueen kilpailukykyyn paranemiseen ja taloudelliseen kasvuun. Toisin sanoen Porterin mukaan alueen kilpailukyky perustuu siellä sijaitsevien yritysten kilpailukykyyn.

Yrityksen kilpailukyky voi parantua joko lisäämällä tuotantopanosten määrää tai tehostamalla olemassa olevia panoksia. Tuotantopanoksia ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun valmistukseen käytetyt raaka-aineet ja materiaalit, taloudellinen pääoma sekä inhimillinen pääoma, joka tarkoittaa yrityksen käyttämää työvoimaa ja suhteita asiakkaisiin ja muihin yrityksiin. Porterin (1990a) mukaan kilpailukyky paranee keskittymällä olemassa olevien tuotantopanosten arvon lisäämiseen

kehittämällä innovaatioita. Innovaatioiden kehittämällä pyritään tekemään asiat tehokkaammin ja paremmin kuin muut ja saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin.

Porterin kehittämä neljästä eri osa-alueesta koostuva timanttimali kuvaa toimintaympäristön vaikutuksia alueen yritysten kilpailukykyyn (Porter 1990b). Osa-alueet ovat tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähi- ja tukialojen läheisyys ja kilpailukyky sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne.

Porter (1990b) viittaa tuotannontekijäoloilla fyysisen ympäristön sekä paikallisen inhimillisen ja taloudellisen pääoman asettamiin mahdollisuuksiin ja reunaehtoihin yrityksen toiminnan kannalta. Tuotannontekijäoloihin vaikuttavat muun muassa toimipaikan sijainti, infrastruktuuri, väestön koulutuksen sopivuus toimialaan nähden sekä saatavilla oleva pääoma ja resurssit. Tuotannontekijäolot määrittävät yritysten mahdollisuuksia erikoistumiseen ja innovatiivisuuteen.

Kysyntäolot muodostuvat paikallisten ja alueen ulkopuolisten kuluttajien asiantuntevuudesta ja vaativuudesta. Vaativat, laatutietoiset kuluttajat ajavat yrityksiä innovatiivisuuteen ja uudistumiseen. Kysynnän optimoinnin mahdollisuudet ovat paremmat, kun markkinat ovat laajemmat, joten yrityksen tulisi yrittää löytää tiensä myös ulkomaan markkinoille. Paikallinen kuluttajayhteisö toimii yrityksille kuitenkin hyödyllisenä testiympäristönä.

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat myös yrityksen oman toimialan kannalta oleellisten lähi- ja tukialojen kilpailukyky. Yritysten olisi hyvä tunnistaa oman toimintansa kannalta tärkeät toimialat, sillä näiden toimialojen tehokkuus edistää myös yrityksen omaa kilpailukykyä. Yhteistyö läheisten toimialojen kanssa edistää kilpailuetua entisestään. Lähi- ja tukialojen kanssa tehty yhteistyö voi johtaa sujuvampaan logistiikkaan, yhtenäisistä toimintatavoista juontuviin tehokkaampiin tuotantoketjuihin sekä uusien ideoiden ja tiedon hyödyntämiseen esimerkiksi tuotekehityksessä.

Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne ovat riippuvaisia yrityksen hallinnosta, organisoinnista, paikallisesta kilpailutilanteesta sekä henkilöstön koulutuksesta ja arvostuksesta. Paikallisten yritysten välinen kilpailu ajaa yrityksiä yhä tuottavampaan toimintaan, koska yritykset pyrkivät jatkuvasti saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Paineen alla syntyy enemmän innovaatioita, joiden ansioista tuotteiden hinnat laskevat ja niiden laatu paranee. Innovatiivisuudella voidaan tehostaa olemassa olevia resursseja, jolloin parempaa kilpailukykyä saavutetaan ilman resurssien lisäämistä (Porter 1990b).

Porter näkee yritysten toimintaympäristön alustana, joka määrittää kannustimet yrityksen toiminnalle

ja houkuttelee muita yrityksiä sijoittumaan alueelle (Porter 1990a). Timanttimalli tarjoaa käsityksen siitä, miten yritysten toimintaympäristö vaikuttaa niiden kilpailu- ja innovointikykyyn. Tällä informaatioilla on merkitystä, kun tarkastellaan, millaisilla kaupunkisuunnitteluratkaisuilla voidaan vaikuttaa yritysten ja koko alueen kilpailukykyyn. Timanttimallassa mainittujen toimintaympäristön laatutekijöiden lisäksi alueella vallitseva talouden rakenne, instituutioiden toiminta, arvot, kulttuuri ja historia vaikuttavat yritysten tuottavuuteen ja sitä kautta alueelliseen kilpailukykyyn.

2.5.2 Yritysten sijoittumispäätökset

Laakso ja Loikkanen (2004: 158–160) ovat jakaneet yritysten sijoittumispäätökset kolmeen eri kategoriaan: kuljetuskustannuksiin, työvoiman saatavuuteen ja kasautumisetuihin. Kuljetuskustannukset muodostuvat yrityksen sijainnin suhteesta raaka-aineisiin, tuotantolaitoksiin vietävistä välituotteista, asiakkaille toimitettavista lopputuotteista sekä tiedon kuljettamisen kustannuksista. Työvoiman saatavuus perustuu siihen, kuinka yrityksen toimipaikan saavutettavuus vaikuttaa työntekijöiden palkkavaatimuksiin. Mitä hankalampi työntekijöiden on saavuttaa työpaikka, sitä enemmän yritys joutuu maksamaan heille palkkaa saadakseen heidät töihin. Vastaavasti keskeinen sijainti alentaa palkkakustannuksia. Myös alueen palveluiden kattavuus vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana alue näyttäytyy työvoiman silmissä.

Yritys pystyy hyödyntämään kasautumisetuja silloin, kun yritykset sijaitsevat lähellä toisiaan. Kasautumisetuja ovat muun muassa yritysten tarvitseman infrastruktuurin edullisuus sekä innovaatioiden ja työvoiman keskittyminen samalle alueelle. Osaavan työvoiman keskittymisen rooli kasautumisetujen saavuttamiseksi on tärkeä, koska näiden ihmisten välillä ajatukset ja innovaatiot leviävät helpommin ja toisaalta yritys pystyy valitsemaan työntekijänsä laajemmasta tarjonnasta. Mitä enemmän alueella on osaajia, sitä suurempi todennäköisyys on, että he vaihtavat keskenään ajatuksia, jotka johtavat uusiin innovaatioihin (Florida 2002, 2003; Laakso ja Loikkanen 2004: 160; Hautamäki & Oksanen 2012). Kun yritykset keskittyvät samalle alueelle, niiden on mahdollista erikoistua (Porter 2000; Laakso ja Loikkanen 2004: 160). Erikoistuminen takaa markkinat useammille yrityksille, toiminnan tehokkuuden kasvun, mittakaavaetuja sekä inhimillisen pääoman tehokkaamman hyödyntämisen, kun eri alan asiantuntijat voivat jakaa tietämystään.

Laakso ja Loikkanen (2004: 72) ovat jakaneet kasautumisedut edelleen lokalisaatio- ja

urbanisaatioetuihin. Lokalisaatioedut perustuvat yksittäisen toimialan kasvuun, mikä parantaa kaikkien samalla kaupunkialueella toimivien yritysten tuottavuutta. Urbanisaatioedut puolestaan perustuvat koko kaupunkialueen kasvuun, joka hyödyttää kaupungin yrityksiä eri tavoin, kuten työvoiman tarjonnan kasvamisella.

Kasautumisesta voi koitua myös negatiivisia ulkoisvaikutuksia, kuten kasvaneesta kysynnästä johtuvat kohonneet vuokrat (Laakso & Loikkanen 2004: 77). Mikäli kaupunkialue kasvaessaan levittäytyy eikä tiivisty, eri toimintojen väliset etäisyydet kasvavat. Tällöin yritysten liikkumiskustannukset nousevat. Kaupunkisuunnittelijan näkökulmasta kasautumisen negatiiviset ulkoisvaikutukset voidaan minimoida ratkaisemalla kaupungistumisen ongelmia. Kaupungistumisen ongelmia voidaan ratkaista investoimalla esimerkiksi julkiseen liikenteeseen, jolloin ruuhkat, melu ja saasteet vähenevät.

Laakso ja Loikkanen (2004: 161–162) ovat jakaneet yritykset keskustahakuisiin ja keskustapakoisiin toimialoihin. Keskustahakuisten yritysten toiminta vaatii vähän tilaa suhteessa tuotteen tai palvelun arvoon ja se hyötyy kasautumiseduista. Esimerkkejä keskustahakuista toimialoista ovat rahoitusala, julkinen hallinto, järjestötoiminta, majoitus- ja ravitsemisala, virkistys-, kulttuuri- ja urheilutoiminta, posti- ja teleliikenne sekä liike-elämän palvelut, kuten lakiasiaint-, tili-, konsultti- ja mainostoimistot. Keskustapakoiset toimialat eivät ole valmiita maksamaan korkeita vuokria, koska ne tarvitsevat runsaasti tilaa suhteessa tuotteen tai palvelun arvoon. Keskustapakoiset yritykset ovat riippuvaisia hyvistä liikenneyhteyksistä, joiden avulla tavaraa voidaan kuljettaa asiakkaille tai edelleen jalostettavaksi. Kasautumisedut eivät ole keskustapakoisten yritysten toiminnan kannalta kovin merkittäviä, mutta toisinaan näillä yrityksillä on tapana sijoittua liikenteen solmukohtiin muiden samankaltaisten yritysten joukkoon. Esimerkkejä keskustapakoisista yrityksistä ovat teollisuus, ilmaliikenne, ympäristöhuolto, autokauppa ja -huolto, logistiikka sekä kone- ja laitevuokraus. Osa toimialoista ei noudata keskustapakoisuuden tai keskustahakuisuuden sijoittumislogiikkaa. Esimerkkejä tällaisista toimialoista ovat ihmisten arkipäiväiset palvelut, kuten lähikaupat, parturit, terveys- ja sosiaalipalvelut sekä kiinteistöalan palvelut, kuten isännöintitoimistot.

Vähittäiskaupan sijoittumisen kannalta tärkeää on asiakaskunnan sijainti (Laakso & Loikkanen 2004: 160–161). Vähittäiskaupassa asioidessaan asiakas maksaa kuljetuskustannukset, ja tämän takia yrityksen tulisi sijoittua siten, että asiakkaiden on mahdollisimman edullista saavuttaa yritys. Asiakkaita saapuu vähittäiskauppaan työpaikoilta, harrastuksista ja kotoa, minkä vuoksi vähittäiskauppa pyrkii sijoittumaan alueelle, jossa ihmiset liikkuvat toiminnosta toiseen. Kuluttajat asioivat mielellään alueella, jossa voi samassa paikassa vertailla eri tuotteiden hintoja.

Vähittäiskauppa on hyvin erikoistunutta, mistä esimerkkinä erilaisten pukeutujien mieltymyksiin vastaavat vaateliikkeet tai ihmisten erilaiset ruokamieltymykset, jotka sallivat useiden erilaista ruokaa tarjoavien ravintoloiden sijainnin samalla alueella. Koska kuluttajilla on eri määrä resursseja käytettävissään, samaa palvelua tarjoavat vähittäiskaupat voivat sijoittua lähelle toisiaan. Täten useiden yritysten keskittyminen samalle alueelle parantaa vähittäiskaupan kilpailukykyä.

Kunta voi vaikuttaa yritysten sijoittumispäätöksiin kaavoituksella ja muulla maankäytön suunnittelulla, elinkeinopolitiikalla, tonttipolitiikalla, liikennepolitiikalla sekä julkisten palveluiden tarjonnalla (Laakso & Loikkanen 2004). Julkisen vallan ohjausvaikutus yritysten sijoittumispäätöksiin on kuitenkin välillinen, ja yritykset tekevät lopullisen sijoittumispäätöksensä perustuen markkinahintoihin sekä omiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa.

2.5.2.1 Yritysten sijoittuminen tietoperustan mukaisesti

Asheim ja kollegat (2007) ovat jakaneet yritykset symbolisen, analyyttisen ja synteettisen tietoperustan yrityksiin. Symbolisen tietoperustan yritykset ovat niin kutsuttuja luovien alojen työpaikkoja, kuten taide- ja media-alan yrittäjiä, arkkitehtuuri- ja suunnittelutoimistoja tai ajatushautomoita. Näiden yritysten tavoitteena on synnyttää uusia ideoita tai toimintatapoja, ei niinkään fyysisiä tuotteita. Symbolisen tietoperustan yritysten innovaatiot syntyvät yhdistelemällä olemassa olevaa tietoa uudennlaisilla tavoilla. Asheimin ja kollegoiden (2007) näkemykset symbolisen tietoperustan yrityksistä ovat kytköksissä Floridan (2002) luovan luokan käsitteeseen. Innovaatiot syntyvät kasvokkain kohtaamisista eläväisessä kaupunkiympäristössä, joka edistää asukkaiden elämänlaatua. Luovan alan työpaikoilla ei ole tarvetta sijoittua välttämättä toistensa läheisyyteen ja muodostaa yhtenäistä alueellista rakennetta, vaan ideoita voidaan saada myös kohtaamisissa kaupungin muiden toimijoiden ja asukkaiden kanssa.

Synteettisen tietoperustan yritysten toiminta perustuu olemassa olevaan tietoon ja konkreettisten tuotteiden valmistukseen. Monet teollisuuteen sekä insinööriyöhön keskittyvät alat pohjaavat toimintaansa synteettiseen tietoperustaan. Hiljainen tieto, joka syntyy kasvotusten kommunikoidessa, on tärkeää yritysten toiminnan kannalta, mutta urbaanilla ilmapiirillä on paljon pienempi rooli näiden yritysten toiminnassa. Hiljaisen tiedon rooli ei ole niinkään synnyttää innovaatioita vaan ylläpitää yhteisiä työtapoja ja käytäntöjä. Yhteisillä työtavoilla ja käytännöillä on merkittävä rooli valmistusprosessissa, jonka tulisi olla mahdollisimman kustannustehokas turvatakseen yrityksen

kilpailukyvyyn.

Synteettisen tietoperustan yritykset sijoittuvat tässä työssä myöhemmin kuvattuihin klustereihin, jossa alihankkijat ja tuotteiden tilaajat ovat fyysisesti läsnä (Porter 2000). Yritykset erikoistuvat ja asemoivat toimintansa tuotantoketjun eri vaiheisiin. Tämän mahdollistavat yritysten väliset suhteet ja tapaamiset, joissa yritysten johtajat sopivat klusterin strategiasta. Kilpailuetujen saavuttamiseksi myös tavarantoimittajat ja asiakkaat antavat oman panoksensa, koska heillä on tietoa, jonka avulla yritykset voivat entisestään tehostaa toimintaansa.

Tieteellisen tiedon ja patenttien merkitys on suuri analyyttisen tietoperustan yrityksille. Esimerkkeinä tällaisista yrityksistä ovat lääkefirmat ja bioteknologian yritykset. Tieto on yleensä julkilausuttua, koska tieteen piirissä kaikki tieto pyritään painamaan paperille eikä se jää ainoastaan käytäntöihin. Analyyttisen tietoperustan yritykset pyrkivät sijoittumaan yliopistojen ja tutkimuslaitosten läheisyyteen. Sijoittumalla toistensa läheisyyteen analyyttisen tietoperustan yritykset ja yliopistot muodostavat yhdessä klustereita. Näissä tiedeyhteisön ja yritysten muodostamissa klustereissa analyyttisen tietoperustan yritykset pääsevät hyödyntämään uusinta tietoa ennen kilpailijoitaan. Uusinta tietoa välitetään pääasiassa epävirallisten tahojen ja kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen kautta. Floridan (2002; 2003; 2008) teorian mukaan suvaitsevainen ilmapiiri, asuttavuus, ympäristön tarjoamat käyttömahdollisuudet ja palvelut ohjaavat luovan alan työpaikkojen sijoittumista. Sen sijaan nämä tekijät eivät ohjaa analyyttisen tietoperustan yritysten sijoittumista.

2.5.2.2 Yritysten sijoittuminen ja kilpailukyky alueen tarjoumien mukaan

Yritysten sijoittuminen alueen tarjoumien mukaan pohjautuu endogeeniseen kasvuteoriaan (Lucas 1988; Storper ja Scott 2014: 148). Endogeenisen kasvuteorian mukaan tiedon määrä voi kasvaa ikuisesti, sillä tietoa voidaan käyttää yhä uudestaan ja eri tietolähteitä voidaan yhdistellä loputtomasti. Tiedolla on tapana niin ikään valua ihmiseltä toiselle, jolloin tietoa hyödyntävien ihmisten määrä kasvaa jatkuvasti. Kun tiedon määrä kasvaa, myös tiedon leviämiseen perustuvat voitot ja hyödyt kasvavat. Tämä muodostaa niin kutsutun endogeenisen tai sisäsyntyisen kasvuteorian.

Korkeasti koulutetut, luovat yksilöt ovat tehokkaimpia tiedon tuottajia, ja siksi endogeenisen kasvuteorian mukaan näissä yksilöissä piilee taloudellisen kasvun lähde (Lucas 1988). Lundvall (1992) puolestaan korostaa tutkimus- ja kehityssektorin, kognitiivisen kapasiteetin sekä

instituutioiden merkitystä tiedon kasautumisen, soveltamisen ja leviämisen kannalta.

Luovat ihmiset siirtyvät alueelta toiselle sen mukaan, millaisia käyttömahdollisuuksia tai niin kutsuttuja tarjoumia (eng. amenities) alue tarjoaa heille (Florida 2002, 2003; Storper & Scott 2014). Sen lisäksi, että erilaiset tarjoumat houkuttelevat osaavaa työvoimaa alueelle, ne saattavat myös edistää tiedon ja uusien innovaatioiden syntymistä alueella. Esimerkiksi sellaiset tarjoumat, kuten julkinen tila tai ravintolapalvelut, edistävät ihmisten välisiä kohtaamisia ja mahdollistavat kasvokkaisen vuorovaikutuksen. Etenkin luovien ihmisten tuottavuus kasvaa entisestään, mikäli he ovat keskenään vuorovaikutuksessa (Glaeser & Maré 2001; Glaeser & Shapiro, 2003). Tämä perustuu siihen, että luovien ihmisten on mahdollista vaihtaa ajatuksia ja ideoita kommunikoimalla toistensa kanssa.

Richard Florida (2002, 2003) erottelee muusta työvoimasta niin kutsutun luovan luokan, jonka ytimeen (eng. super-creative core) voidaan lukea tieteen ja tekniikan alan työntekijät, taiteilijat, toimittajat, analyytikot ja erilaiset mielipidevaikuttajat. Nämä luovuuden ytimeen kuuluvien alojen asiantuntijat luovat innovaatiota, joiden toteuttamisessa ja toimeenpanossa heitä avustavat niin kutsutut luovat ammattilaiset (eng. creative professionals). Luovilla aloilla työskentelevät high tech -sektorin, finanssialan, laki- ja terveystieteiden sekä liiketoiminnan ammattilaiset. Floridan mukaan luovuus on seurausta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, autenttisuudesta ja identiteetistä, jotka yhdessä rakentavat alueen kilpailukykyä. Näihin luovuuden edellytyksiin pohjautuen luova luokka etsii suvaitsevaista ja monikulttuurista asuinympäristöä, jossa heidän on mahdollista toteuttaa itseään ja liittyä osaksi luovaa yhteisöä.

Glaeserin (2005) mukaan miellyttävä leuto sää ja alueen väestön koulutustaso ovat tärkeimmät tarjoumat, jotka houkuttelevat osaavaa työvoimaa kaupunkiin. Suomen kaltaisissa kylmissä maissa osaavaa työvoimaa voidaan houkutella paikalle korkeatasoisten julkisten palvelujen, kuten hyvien perus- ja korkeakoulujen, turvallisten katujen ja kohtuuhintaisen asumisen avulla. Glaeser (2005: 5) on todennut, että korkeasti koulutetun väestön osuus määrittää enemmän kylmän ilmaston alueiden kuin lämpimän ilmaston alueiden väestön kasvua.

Kaupallisten palveluiden merkitys on kasvanut houkuteltaessa osaavaa työvoimaa alueelle. Alueiden, jotka keskittyvät kuluttajien tarpeisiin tuotannon tarpeiden sijaan, on todettu kasvavan nopeammin (Glaeser & Gottlieb 2006). Toisin sanoen osaavan työvoiman on todettu olevan tärkeämpää kuin tuotannon resurssien, etenkin tietopohjaisen talouden kasvun kannalta. Työvoima on siirtynyt esikaupunkialueilta kohti kaupungin keskustoja, kun kaupunkien rikostilastot ovat laskeneet ja niistä

on tullut turvallisempia paikkoja asua. Osaavan työvoiman muutto takaisin keskustaan kielii urbaanien tarjoumien käyttöarvon noususta. Tästä ilmiöstä on todisteena kaupunkien keskustojen kohonneet asuntojen hinnat ja vastaavasti esikaupunkialueiden asuntojen hintojen lasku.

2.5.3 Kilpailukyvyn alueelliset keskittymät ja verkostot

Seuraavassa kappaleessa esittelen alueellisen kilpailukyvyn keskittymiä ja verkostoja kolmen tunnetun teorian pohjalta: klustereiden, innovaatioekosysteemien ja innovaatiokeskittymien. Kaikki kolme teoriaa kuvaavat, miten yritykset yhdessä muiden toimijoiden kanssa tekevät yhteistyötä keskenään ja yhdistelevät resurssejaan saavuttaakseen kilpailuetua suhteessa kilpaileviin keskittymiin ja verkostoihin (Moore 1993; Porter 2000; Hautamäki & Oksanen 2012). Ennen kuin perehdytään tarkemmin kuhunkin teoriaan, alla olevassa taulukossa 3 on vertailtu teorioita keskenään.

Taulukko 3. Vertailu klusterien, innovaatioekosysteemien ja innovaatiokeskittymien välillä

	Klusteri	Ekosysteemi	Innovaatiokeskittymä
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> - Toisiaan tukevien toimialojen välinen yhteistyö - Yhteistyötä ja kilpailua yhtä aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritysten, tavarantoimittajien, käyttäjien ja asiakkaiden arvonnäköverkosto - Toimijat riippuvaisia toisistaan - Yhteistyötä ja kilpailua yhtä aikaa - Jaettu visio toimijoiden välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - Erityisosaajien löytäminen joko keskittymän sisältä tai verkostoitumalla kansainvälisten osaajien kanssa
Kilpailu	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailua, mutta ei suoraa kilpailua klusterin yritysten välillä - Kilpailu muiden klustereiden kanssa - Tuotteilla tai palveluilla kilpailu 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailu muiden ekosysteemien kanssa - Eri kilpailuvaltit korostuvat ekosysteemin eri elinkaaren vaiheissa - Liiketoimintamallilla kilpailu 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailu kansainvälisillä markkinoilla, ei niinkään paikallisesti - Paikallisen osaamisprofiilin kehittäminen - Riippuvainen innovaatioekosysteemistä
Innovaatioiden synty ja leviäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon ja ideoiden leviäminen kasvotusten kommunikoimalla lähellä sijaitsevien yritysten ja tavarantoimittajien kanssa - Korkeakoulujen rooli tärkeä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailukykyisimmän johtavan yrityksen alustassa innovoivia toimijoita - Toimijat heterogeenisiä keskenään → kilpailukykyisempiä innovaatioita 	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeä roolitus innovaatioiden kehittäjien, jatkokehittelijöiden ja hyödyntäjien välillä
Julkisen sektorin rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Tukee korkeakouluja ja niiden yhteistyötä yritysten kanssa sekä kannustaa yrityksiä investoimaan tutkimukseen ja inhimilliseen pääomaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekosysteemi on itseohjautuva, julkinen sektori pitää huolta kilpailukykyisistä korkeakouluista ja muista yritysten toimintaa tukevista instituutioista 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin ja julkisen sektorin panos tärkeä keskittymää tukevien palveluiden ja infrastruktuurin kehittämisessä.

2.5.3.1 Klusterit

Kilpailukykytekijät muuttuvat jatkuvasti kysynnän mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen on pystyttävä muuttamaan toimintatapojaan ja uudistumaan nopeasti (Moore 1993; Porter 2000; Iansiti ja Levien 2004). Porterin (1990b; 2000) mukaan muuntautuminen trendien, kysynnän ja talouden mukaan vaatii yhteistyötä etenkin toisiaan tukevien toimialojen yritysten kanssa. Informaatio, teknologia ja resurssit yritysten välillä vaihtuvat tehokkaammin, kun läheisten toimialojen yritykset ovat sijoittuneet lähelle toisiaan (Porter 2000: 17). Porter kutsuu tätä keskittymistä klusteroitumiseksi.

Klusteri voi syntyä jonkun tietyn tuotteen tai teknologian, kuten bio- tai informaatioteknologian ympärille (Porter 2000; Teigland & Lindqvist 2007). Tavoitteena on synnyttää kilpailukykyisten yritysten keskittymä, jonka jäsenet sekä kilpailevat että tekevät yhteistyötä keskenään (Porter 2000). Klusterin toimijat eivät yleensä suoraan kilpaile keskenään vaan ennemmin jakavat yhteisiä tavoitteita, haasteita ja mahdollisuuksia. Täysin samalla alalla toimivat, suoraan keskenään kilpailevat yritykset eivät yleensä muodosta klustereita, sillä ne epäilevät antavansa muille samoille markkinoille tähtääville yritykselle kilpailuetua yhteistyössä vaihdetun informaation myötä (Porter 2000: 17).

Klusterin yritysten välillä jaetut hyödykkeet ja etenkin informaation leviäminen perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin, kasvotusten kommunikointiin sekä vuorovaikutuksessa keskenään olevien yksilöiden ja instituutioiden verkostoihin (Porter 2000). Porterin mukaan nämä vuorovaikutussuhteet ovat todennäköisempiä klusterissa toimivien yritysten ja instituutioiden välillä, kuin muunlaisissa toimintaympäristöissä vaikuttavien toimijoiden.

Porter (2000: 19) näkee, että on vanhanaikaista nähdä yrityksen kilpailukyvyn muodostuvan ainoastaan kustannustehokkuudesta. Klusterissa yritysten kilpailukyky perustuu uusiin innovaatioihin ja optimaalisen strategian valintaan. Yritysten välisen kilpailun on kehityttävä kohti erikoistumista, jolloin ideoiden kopioimisen sijaan innovaatioita kehitetään siten, että ne täydentävät yhteistyössä toimivien yritysten toimintaa.

Julkisten instituutioiden tulisi kannustaa yrityksiä investoimaan inhimilliseen pääomaan ja etenkin henkilöstön koulutukseen sekä tutkimus- ja kehitystyöhön (Porter 2000). Jotta yritysten kilpailukykyä vauhdittavia innovaatioita syntyisi, julkisen sektorin täytyy myös tehdä yhteistyötä klusterin yritysten kanssa. Etenkin korkeakoulujen kanssa tehtävän yhteistyön rooli korostuu innovaatiotoiminnan vauhdittamisessa.

Hallinnon, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välistä yhteistyötä innovaatioiden synnyn edistäjänä on painotettu myös kolmoiskierremallissa (Leydesdorff ja Meyer 2006; Leyesdorff 2012). Kolmoiskierremallin kuvaama yhteistyö muistuttaa hyvin paljon Porterin (2000) kuvaamaa klustereiden yritysten ja julkisen sektorin välistä yhteistyötä. Kolmoiskierremalli kuitenkin eroaa klusterin yhteistyökuvioista siten, että kolmoiskierremallissa eri toimijat ottavat hoitaakseen toistensa tehtäviä. Esimerkkejä toisten toimijoiden tehtävien hoitamisesta ovat korkeakoulujen datan luovuttaminen yritysten käyttöön ja yritysten osallistuminen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamiseen tarjoamalla osaamistaan julkisen palvelutuotannon hyväksi.

2.5.3.2 Ekosysteemit

Ekosysteemin käsite on alun perin tuttu biologiasta, mutta sitä on myöhemmin alettu käyttää sekä yhteiskuntatieteissä (Valkokari 2015) että yritysten strategioiden ja johtamisen tutkimuksessa (mm. Moore 1993; Iansiti & Levien 2004). Kaikille ekosysteemeille ominaisia piirteitä ovat Hautamäen (2007) mukaan sopeutuvuus ympäristön muutoksiin, itseohjautuvuus eli kyky ylläpitää itseään muutoksissa, elementtien suhteellinen autonomisuus ja samalla keskinäinen riippuvuus sekä jatkuva elementtien syntymisen, muuttumisen ja häviämisen prosessi. Ekosysteemi voi olla yksittäinen organisaatio tai niiden muodostama yhteisö tai verkosto. Tässä tutkielmassa tarkastellaan ekosysteemiä eri toimijoiden muodostamana itseohjautuvana verkostona.

Ekosysteemi tarkoittaa liiketoiminnan kontekstissa sitä, että yritykset toimivat osana ympäristöään, jossa ne ovat vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Näin ollen ekosysteemin toimijat ovat toisistaan riippuvaisia ja koko ekosysteemin tila vaikuttaa siinä toimivien yksilöiden tilaan (Iansiti & Levien, 2004). Ekosysteemit toimivat niin paikallisella, kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Yritysten välisen yhteistyön kannalta tärkeitä tekijöitä ovat yhtä lailla suhteet paikallisten yritysten kanssa kuin verkostot kansainvälisillä markkinoilla.

Liiketoimintaekosysteemissä on kyse yritysten, tavarantoimittajien, asiakkaiden ja muiden asianosaisten muodostamasta arvonluontiverkostosta, jossa yritykset kilpailevat ja tekevät samalla yhteistyötä keskenään (Moore 1993; Iansiti & Levien 2004; Gawer & Cusumano 2014). Yhteistyötä tekemällä yritykset yhdistävät voimavaransa ja tietopohjansa, jolloin syntyy innovaatioita, jotka hyödyttävät kaikkia ekosysteemissä toimivia yrityksiä. Innovaatioiden myötä asiakasarvo ja yrityksen tuottavuus kasvavat.

Mooren (1993) sekä Gawerin ja Cusumanon (2014) määritelmien mukaan liiketoiminta ekosysteemissä on johtava toimija, joka tarjoaa alustan pienemmille yrityksille. Alustassa toimivat pienemmät yritykset ikään kuin täydentävät johtavan ja kilpailukykyisimmän yrityksen toimintaa kehittämällä innovaatioita, jotka vahvistavat koko ekosysteemin kilpailukykyä. Esimerkki tällaisesta suuren yrityksen alustassa innovoivista pienemmistä yrityksistä on Microsoftin johtama ekosysteemi (Moore 1993: 81). Microsoftin menestys on riippuvainen sen alustassa toimivista yrityksistä ja toisaalta alustassa toimivien yritysten menestys riippuu Microsoftin menestyksestä. Microsoftin tapauksessa Intelin valmistamien mikroprosessorien kehitys määrittää Microsoftin kykyä kehittää omaa järjestelmäänsä.

Jotta ekosysteemin toimintaedellytykset säilyisivät, sen jäsenten on kehitettävä jatkuvasti uusia innovaatioita (Moore 1993). Iansiti ja Levien (2004: 48) ovat määritelleet ekosysteemin menestymisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi: 1) yritysten tuottavuuden, 2) yritysten kestävyys eli yritysten kyvyn hankkia kilpailuetua monesta eri lähteestä ja sopeutua muutoksiin ja 3) yritysten kyvyn löytää markkinarakoja ja luoda mahdollisuuksia uusille yrityksille.

Moore (1993) on jakanut liiketoimintaekosysteemin elinkaaren neljään eri vaiheeseen: 1) syntyminen, 2) laajentuminen, 3) johtaminen ja 4) toiminnan uudistuminen tai ”kuolema”. Ensimmäisessä vaiheessa ekosysteemissä toimivat yritykset luovat keskenään verkostoja ja rupeavat yhdessä asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa kehittämään niin kutsuttua ydininnovaatiota, jonka avulla ekosysteemi kilpailee muiden ekosysteemien kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa yritysten tulee tunnistaa nämä ydininnovaation kehittämisen kannalta oleelliset asiakkaat ja tavarantoimittajat. Oleellista ensimmäisessä vaiheessa on myös ydininnovaatioon liittyvän idean pitäminen ainoastaan oman ekosysteemin toimijoiden tiedossa.

Toisessa vaiheessa ekosysteemin yritysten tulee pyrkiä skaalautumaan markkinoilla tekemällä yhteistyötä tavarantoimittajien ja muiden valittujen kumppaneiden kanssa. Tässä vaiheessa innovaation pitää voittaa muut samankaltaisiin ideoihin perustuvat innovaatiot ja ottaa valta-asema markkinoilla. Toiselle vaiheelle on myös tyypillistä, että ekosysteemin kilpailukykyisin yritys ottaa johtavan aseman ekosysteemissä ja muut yritykset liittyvät kilpailukykyisimmän yrityksen tarjoamaan alustaan.

Kolmannessa vaiheessa ekosysteemin pitää tarjota houkutteleva tulevaisuuden visio, jotta sen asiakkaat ja tavarantoimijat haluavat jatkaa yhteistyötä. Yritysten tulee myös säilyttää hyvä neuvotteluasema suhteessa avainasiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. Oleellista kolmannessa vaiheessa ovat korkea tuottavuus, muutosten hallitseminen ja ekosysteemin toiminnan vakauttaminen.

Neljännessä vaiheessa kilpailukykyisimmän yrityksen alustaan liittyneiden yritysten tulee kehittää lisää innovaatioita, jotta ekosysteemi säilyttää kilpailukykinsä. Uhkana neljännessä vaiheessa ovat uudet kilpailevat ekosysteemit. Siksi ekosysteemin johtajien tulee säilyttää olemassa olevat asiakkaat ja tehdä asiakkaille kilpailevaan ekosysteemiin liittyminen kalliiksi. Tämän menettelyn johdosta ekosysteemillä on enemmän aikaa kehittää innovaatioita kilpaillakseen muiden ekosysteemien kanssa.

Oksanen ja Hautamäki (2014) ovat kehittäneet innovaatioekosysteemin teorian kuvaamaan ekosysteemissä tapahtuvaa innovaatiotoimintaa. Innovaatioekosysteemi ja liiketoimintaekosysteemi

ovat osittain päällekkäisiä käsitteitä. Innovaatioekosysteemit ovat dynaamisia, vuorovaikutukseen perustuvia verkostoja, joiden pääasiallisena tehtävänä on synnyttää innovaatioita (Oksanen ja Hautamäki 2014: 4). Innovaatioekosysteemin toiminnan kannalta oleellisia tekijöitä ovat 1) korkeatasoiset korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, 2) riittävä rahoitus uusille yrityksille ja tutkimushankkeille, 3) sekoitus suuria vakiintuneita yrityksiä ja aloittelevia start up-yrityksiä, 4) yritysten erikoistuminen ja yhteistyö, 5) palveluyritykset, jotka ovat erikoistuneet alueen yritysten tarpeisiin, 6) riittävän suuri paikallinen markkina uusille innovatiivisille tuotteille ja 7) kansainvälinen verkostoituminen (Munroe 2009). Lisäksi Hautamäen (2010) mukaan innovaatioekosysteemin kannalta on tärkeää, että alueen toimijat näkevät koko alueen edun omana etunaan.

Innovaatioekosysteemin uudistumiskyky on kiinni alueen yrityskentällä vallitsevasta riskinottamisilmapiiristä. Esimerkiksi maailman tunnetuimassa innovaatioekosysteemissä Piilaaksossa on Munroen (2009) mukaan ilmapiiri, joka sallii myös epäonnistumisen ja rohkaisee yrityksiä tekemään riskialttiitakin ratkaisuja. Innovaatioekosysteemin uudistuminen edellyttää myös ihmisten ja heidän ajatustensa jatkuvaa liikettä alueiden välillä (Oksanen & Hautamäki 2014: 4). Ajatusten vaihdon ansiosta ekosysteemin jäsenet kykenevät kehittämään innovaatioita, jotka erottuvat aidosti muista vastaavista ja edistävät näin alueen kilpailukykyä. Oleellisinta innovaatioekosysteemissä on se, että toimijat työskentelevät yhdessä ja kehittävät tämän yhteistyön pohjalta uusia innovaatioita. Tärkeää on, että alueelle luodaan yhteinen visio, jonka avulla aluetta kehitetään kohti innovatiivista yritys ympäristöä.

2.5.3.3 Innovaatiokeskittymät

Innovaatiokeskittymällä tarkoitetaan aluetta, johon on kasautunut poikkeuksellisen runsaasti osaamista ja innovatiivisuutta (Hautamäki & Oksanen 2012). Paikallisesta osaamisesta voidaan käyttää termiä osaamisprofiili, joka määräytyy sen mukaan, minkä alan osaamista alueelta löytyy (Hautamäki & Oksanen 2012: 25). Liiketoiminta- ja innovaatioekosysteemi ovat innovaatiokeskittymän läheisiä käsitteitä, ja osittain ne sisältävät myös päällekkäisyyksiä. Liiketoiminta- ja innovaatioekosysteemien käsitteet korostavat enemmän yritysten välistä vuorovaikutusta, kun taas innovaatiokeskittymän kannalta oleellisempaa on tarkastella yritysten suhdetta julkisiin instituutioihin ja päätöksentekoon (Moore 1993; Iansiti ja Levien 2004; Hautamäki

ja Oksanen 2012).

Innovaatiokeskittymässä eri toimijoilla on selkeät roolit innovaatioiden kehittämisessä (Oinas & Malecki 2002). Innovaattorit kehittävät ensisijaisesti eniten innovaatioita ja toimivat kehityksen kärjessä. Sopeutujat omaksuvat innovaattorien kehittämät innovaatiot ensimmäisinä ja kehittävät niitä eteenpäin. Seurailijat puolestaan jäljittelevät keskittymässä ja sen ulkopuolella kehitettyjä innovaatioita ja osaamista. Innovaatioiden kehittämisen sijaan seurailijat keskittyvät innovaatioiden pohjalta kehitettyjen tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen.

Kaupungin panos innovaatiokeskittymän synnyn kannalta on tärkeä, sillä innovaatiokeskittymä on riippuvainen osaavasta työvoimasta, jota kaupunki voi houkutella suunnittelemalla alueelle monipuoliset ja kattavat palvelut (Laakso ja Loikkanen 2004; Hautamäki ja Oksanen 2012). Kaupungin rooli on tärkeä yritystoiminnan sijoittumisen kannalta, sillä kaupunki tarjoaa yrityksille osaavan työvoiman ohella tarvittavan infrastruktuurin sekä varsinkin aloitteleville yrityksille erilaisia tukipalveluita. Hautamäki ja Oksanen (2012: 31) linjaavat, että kaupunki voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että innovaatiokeskittymässä on 1) korkea elämisen laatu, johon vaikuttavat erityisesti kulttuuri, asuminen, julkinen tila ja palvelut, ja 2) hyvät edellytykset liiketoiminnalle, johon vaikuttavat muun muassa innovaatioiden ekosysteemi, julkiset palvelut ja liikenne.

2.6 Asemanseutujen kehittäminen

Calthrope (1993: 56) on määritellyt asemanseuduksi aseman sijainnista katsoen 600 metrin jalankulkuvyöhykkeen eli noin 10 minuutin kävelymatkan asemalta. Asemanseutujen kehittämistä on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa TOD- eli transit oriented development -konseptin kautta (Calthrope 1993; Belzer & Autler 2002; Cervero & Sullivan 2011; Dorsey & Mulder 2013). TOD-suunnittelu tarkoittaa joukkoliikenteen asemanseudun kehittämistä siten, että alueesta saataisiin mahdollisimman tiivis keskittymä, joka on toiminnoiltaan sekoittunut ja suosii kevyttä liikennettä yksityisautoilun sijaan. Usein TOD-suunnittelun taustalla on kaupunkien tavoite kasvattaa joukkoliikenteen kulkutapaosuutta, minkä avulla voidaan vähentää ruuhkia ja liikenteestä aiheutuvia päästöjä (Cervero & Sullivan 2011). Joukkoliikenteen käyttäjäkunta kasvaa, kun ihmisiä asuu enemmän joukkoliikenteen aseman läheisyydessä (Topalovic 2007). Joukkoliikenteen kulkutapaosuuden kasvu jättää myös enemmän tilaa suunnitella ympäristöä kävelijöille autoilun sijaan, jolloin voidaan

panostaa voimallisemmin esimerkiksi julkisiin tiloihin ja muihin virkistysalueisiin (Belzer & Autler 2002).

Belzer ja Autler (2002: 817) ovat koonneet onnistuneesta TOD-suunnittelusta kaupungille koituvia hyötyjä ja jaotelleet nämä hyödyt kuuteen eri kategoriaan: sijainnin tehokkuuteen, arvon uudelleen ohjautumiseen, asuttavuuteen, taloudelliseen tuottoon, valinnanmahdollisuuksiin ja maankäytön tehokkuuteen. *Sijainnin tehokkuus* perustuu eri toimintojen parempaan saavutettavuuteen. Silloin, kun liikenteen solmukohta sijaitsee toiminnoiltaan sekoittuneella ja käveltävällä alueella, ihmiset voivat työskennellä, käyttää palveluita sekä viettää vapaa-aikaa oman kotinsa lähellä. Lyhyiden välimatkojen ansiosta siirtymiseen eri toimintojen välillä kuluu vähemmän aikaa ja aikaa jää käytettäväksi muihin aktiviteetteihin. *Arvon uudelleen ohjautuminen* perustuu siihen, että ihmisille jää enemmän rahaa käytettäväksi kaupungin taloutta kasvattavien palveluiden kuluttamiseen liikkumisen kustannusten laskun myötä. Liikkumiseen kuluu vähemmän rahaa parempien julkisen liikenteen yhteyksien ansiosta, kun rahaa ei kulu auton ja sen kuluttaman polttoaineen kustantamiseen. Rahaa säästyy myös kaupungilta ja rakennuttajilta, kun autoille ei tarvitse tehdä parkkitilaa ja investointeja voidaan ohjata muihin kohteisiin. Pysäköinnin kustannukset nostavat Suomessa rakennuskustannuksia RAKLI:n (2015) selvityksen mukaan seuraavasti:

Taulukko 4. Pysäköinnin aiheuttamat kustannukset per pysäköintipaikka (RAKLI 2015)

Pysäköinnin järjestämisen tyyppi	Kustannus / pysäköintipaikka
Maantasopysäköinti	4000 – 6000 e
Pysäköintitalo	15 000 – 25 000 e
Kellaripysäköinti	25 000 – 45 000 e
Pysäköintikansi	35 000 – 70 000 e
Kallioluola	35 000 – 70 000 e

TOD-suunnittelu voi parantaa ihmisten elämänlaatua esimerkiksi puhtaamman ilman, avoimien tilojen sekä palveluiden paremman saavutettavuuden myötä, jolloin alueen *asuttavuus* paranee. *Taloudellinen tuotto* TOD-suunnittelussa perustuu siihen, että toimintojen sekoittaminen tarjoaa vaihtelevassa markkinatilanteessa toimivalle sijoittajalle enemmän erilaisia vaihtoehtoja yhteen toimintoon tai projektiin sijoittamisen sijaan. Alueen parantunut saavutettavuus nostaa maan arvoa ja tästä syystä myös kiinteistöjen hinnat ovat keskimääräistä korkeammat asemanseuduilla. TOD-suunnittelu tarjoaa enemmän *valinnanmahdollisuuksia* liittyen asumiseen, liikkumismuotoihin ja palveluihin kuin autoiluun perustuva toimintojen eriyttäminen. Esimerkiksi auton omistaminen muuttuu vaihtoehdoksi välttämättömyyden sijaan, ja ihmiset voivat valita useammasta eri kulkutavasta asumisen töiden ja palveluiden välillä. TOD-suunnittelu voi edesauttaa *maankäytön*

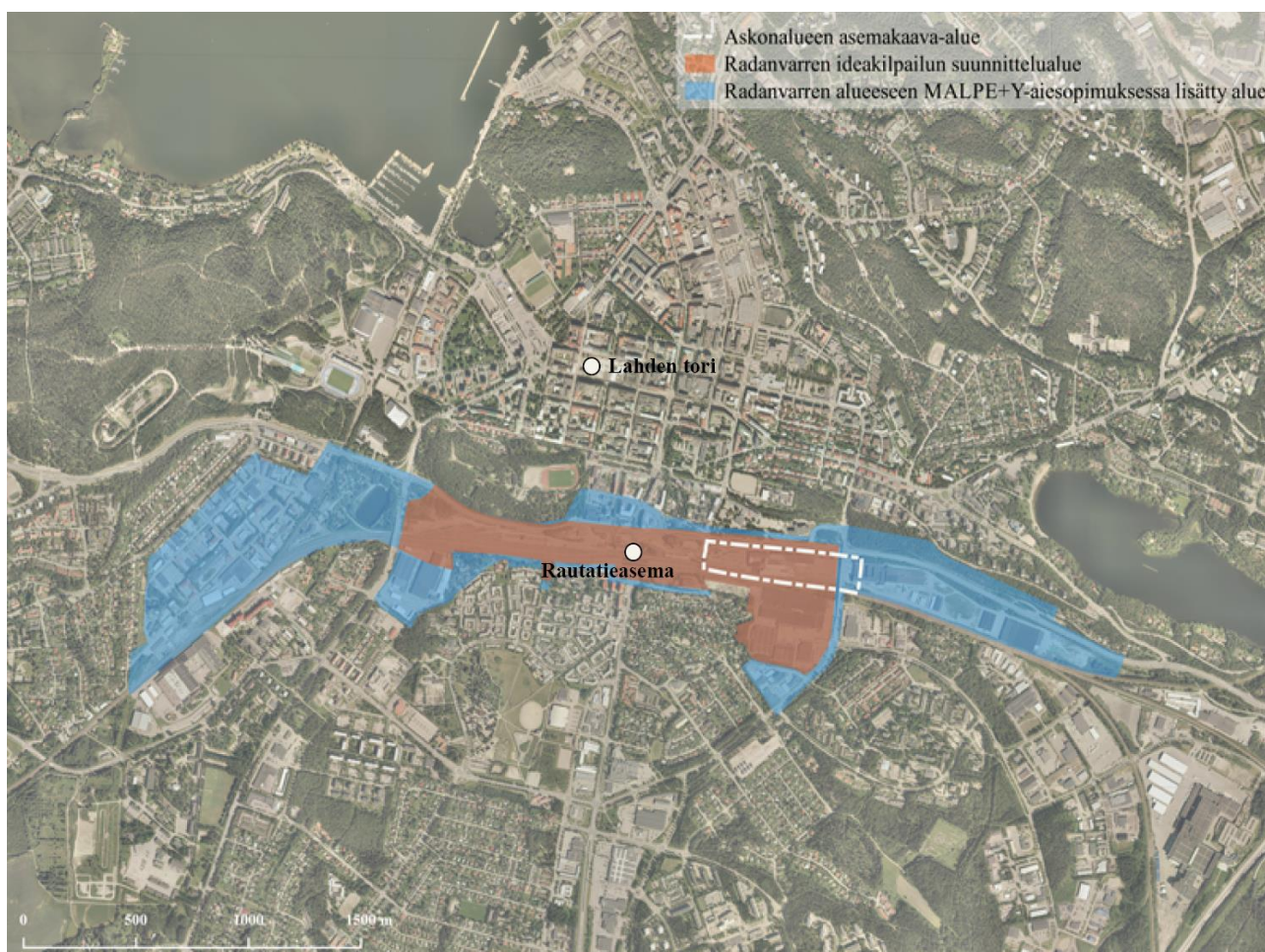
tehokkuutta. Tiivis maankäyttö asemanseudulla jättää enemmän avointa tilaa esimerkiksi laajempia viheralueita ja julkisia tiloja varten. Samalla tehokas maankäyttö lyhentää matkustusaikoja työpaikan ja kodin välillä sekä vähentää ruuhkia.

TOD-suunnittelulle on tyypillistä se, että siinä kehitetään olemassa olevaa kaupunkirakennetta. Tämän vuoksi TOD-suunnittelussa on mukana useita osapuolia, joiden intressit eivät välttämättä kohtaa (Beltzer & Autler 2002; Voutilainen 2017). Risteävien intressien aiheuttamien konfliktien välttämiseksi läpinäkyvä vuorovaikutus hallinnon edustajien, yksityisten kehittäjien ja paikallisten yhteisöjen, välillä on tärkeää (Dorsey & Mulder 2013: 75). Läpinäkyvä vuorovaikutus luo myös paremmat mahdollisuudet suunnitelman onnistumiselle. Suunnittelun osapuolilla voi olla hyvin erilaiset käsitykset siitä, millainen alue halutaan suunnitella, ja siksi konsensuksen rakentaminen on usein vaikeaa. Monille TOD-hankkeille on kuitenkin tyypillistä se, että yksityisen ja julkisen kehittäjän välille syntyy konflikteja liittyen priorisointiin, kommunikaatioon ja siihen miten suunnittelua ylipäätään lähestytään.

TOD-suunnittelun taloudellinen hyöty perustuu maan arvon nousuun raideliikenteen asemanseudulla (Debrezion ym. 2007; Kay ym. 2014). Asemanseudun kehittämisestä saadaan mahdollisimman suuri taloudellinen hyöty sijoittamalla alueelle runsaasti niin asumiseen kuin toimitiloihin osoitettua kerrosalaa. Tästä syystä etenkin pohjoisamerikkalaisessa suunnitteluperinteessä yksityisen kehittäjän intressit ovat voimakkaasti läsnä asemanseutujen kehittämisessä ja yksityinen kehittäjä toimii yleensä kehityksen moottoreina (Barnekov ym. 1989). Kaupungit määrittelevät usein elinvoimaisuuttaan yksityisen sektorin elinvoimaisuuden kautta, jolloin huomio kiinnittyy siihen, miten alueelle saadaan lisää yritystoimintaa ja sijoittajia. Tällöin kaupungin ajatusmalli perustuu siihen, että se mikä on hyväksi yksityiselle sektorille, on hyväksi myös koko alueelle ja sen asukkaille. Dorsey ja Mulder (2013: 75) kuitenkin korostavat, että julkisen organisaation on taattava yhteisön edun ensisijaisuus. Yksityisen sektorin etu ei saa ohittaa yhteisön etuja.

3. ASKONALUEEN SUUNNITTELUN TAUSTAT JA TOIMIJAT

Askonalueen suunnittelu on osa laajempaa Radanvarren kehittämishanketta, jonka taustalla ovat Lahden Radanvarsi-arkkitehtuurikilpailun voittajatyöt (Lahden kaupunki 2016b). Radanvarren kehittäminen koostuu tällä hetkellä kolmesta eri asemakaavahankkeesta, joihin Askonalueen lisäksi kuuluvat Starkin alue sekä Matkakeskuksen länsiosa. Radanvarreen on tulossa lisää kaavoitettavia alueita tulevaisuudessa ja projekti jatkuu vielä useita vuosia nykyisten kaava-alueiden valmistumisen jälkeen. Tällä hetkellä Radanvarren kehittämishanke kattaa kuvan 3 osoittaman alueen.

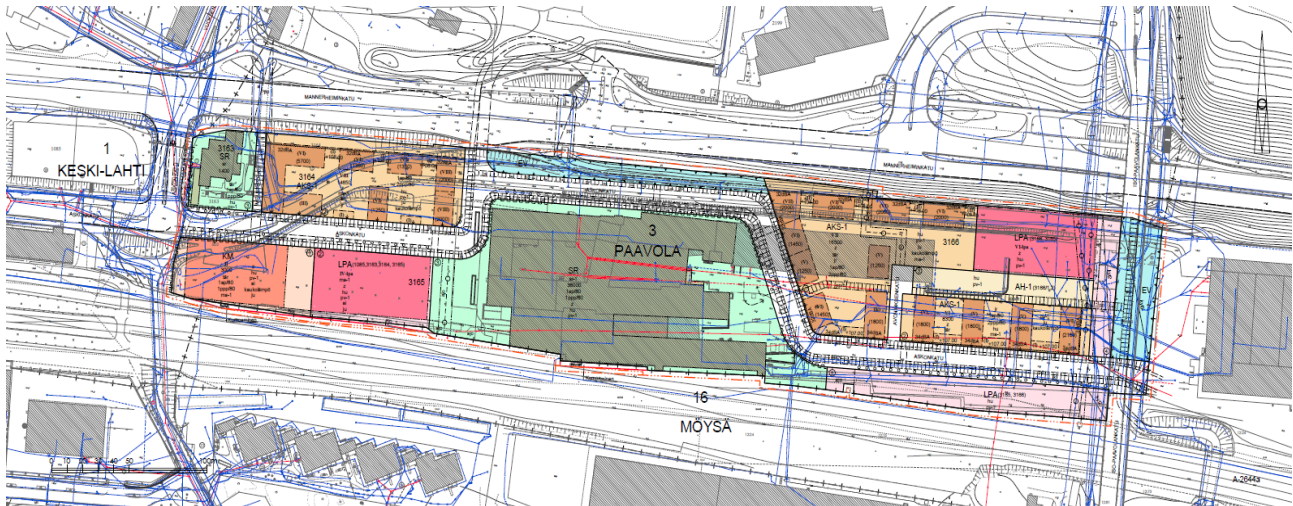


Kuva 3. Radanvarren kehitysalue

Lahden kaupungin tavoite on ollut Askonalueen osallistumis- ja arviointisuunnitelman (2016b) mukaan kehittää Radanvarsta seuraavasti: ”Radanvarren alueesta rakentuu Lahden ydinkeskustaan integroituva, tiivis ja urbaani kaupunginosa, jossa liike-elämän ja asumisen toiminnot yhdistyvät kattaviin yksityisiin ja julkisiin palveluihin. Tavoitteena on suunnitella kaupunkikuvallisesti korkeatasoinen, resurssitehokas, älykkään teknologian edelläkävijäalue.” Askonalueen asemakaava-

alue liittyy Lahden kaupungin strategiaan 2025 siten, että alue toteuttaa Lahden arkkitehtuuripoliittisen ohjelman rakennetun ympäristön laatutavoitteita kaupunkitilojen osalta. Strategian 2025 mukaan kaavan on tuettava yritysten perustamista ja kasvua sekä edistää niiden sijoittumista kaupunkiseudulle. Askonalueelle on suunniteltu asuntoja noin 1000 asukkaalle ja alueen työpaikkojen määrän on tarkoitus kasvaa noin 2000 työpaikkaan (Lahden kaupunki 2016a). Kaavan on tarkoitus edistää keskusta-alueen vetovoimaa ja kehittää tiivistä, kestävän kehityksen mukaista yhdyskuntarakennetta sekä parantaa alueen liikenneyhteyksiä. Liikenneyhteyksiin kaavan on tarkoitus vaikuttaa positiivisesti myös siltä osin, että kaava lisää kerrostalo- ja liiketonttien tarjontaa asemanseudun jalankulkuvyöhykkeellä palvelujen läheisyydessä. Lisäksi kaavan on huomioitava pohjaveden suojeluun ja ilmastonmuutokseen liittyvät tekijät.

Askonalueen asemakaavan muutos (A-2644) on pantu vireille kaavoituskatsauksessa Renorin toimesta 3.3.2014 (Lahden kaupunki 2016a). Renor teki kaavamuutoshakemuksen Lahden kaupungin pyynnöstä. Haastatteluista kävi ilmi, että kaupunki ei enää voinut hyväksyä toistuvia poikkeuslupahakemuksia, sillä he katsoivat alueen muuttuvan poikkeusten myötä liikaa kaavan alkuperäisestä tavoitteesta. Kaavaluonnosvaiheen kuuleminen on tapahtunut 18.2.–11.3.2016 ja kaavaa on esitelty keskusta-alueen kaavaillassa 24.5.2016 sekä asukasilloissa 6.2.2017 ja 20.4.2017. Kaavaluonnos hyväksyttiin Lahden kaupunginvaltuustossa 19.6.2017. Kaava tuli lainvoimaiseksi 17.8.2017.



Nro	Merkintä	Määräys
1	AKS-1	ASUINKERROSTALOJEN KORTTELIALUE, JOKA ON TARKOITETTU MYÖS PALVELUASUMISTA JA NÄITÄ PALVELEVIA TILOJA VARTEN.
2	AH-1	ASUMISTA PALVELEVA KORTTELIALUE. JÄLJESSÄ OLEVAT NUMEROT OSOITTAVAT KORTTELIN JA TONTIT, JOIDEN YHTEISIÄ LEIKKI- JA OLESKELUALUEITA VARTEN KORTTELIALUE ON VARATTU. ALUE TULEE SUOJATA ERIKSEEN MELULTA, MIKÄLI ALUETTA TOTEUTETTAESSA KORTTELIN 3166 RAKENNUKSIA EI OLE VIELÄ RAKENNETTU.
3	KM	LIIKERAKENNUSTEN KORTTELIALUE, JOLLE SAA SIOITTA VÄHIITÄISKAUPAN SUURYKSIKÖN.
4	LPA	AUTOPAikkojen KORTTELIALUE.
5	EV	SUOJAVIHERALUE, JOLLE VOI SIOITTA VÄHÄISIÄ YHDYSKUNTAHUOLLON RAKENNUKSIA.
6	SR	RAKENNUSSUOJELUALUE.

Kuva 4. Askonalueen asemakaava (Lahden kaupunki 2016a)

3.1 Askonalueen kehittäjät

Askonalueen kehittämiseen ovat osallistuneet eniten Lahden kaupungin ohella maanomistaja Renor Oy sekä seudullinen kehitysyhtiö LADEC Oy. Näiden organisaatioiden ohella tutkimuksessa on haastateltu paikallisen keskustan kehittämiseen tähtäävän yhdistyksen Lahti City ry:n edustajaa. Seuraavaksi esittelen organisaatioiden toiminnan peruseriaatteet ja niiden kosketuspinnan Askonalueen ja Lahden seudun kilpailukyyn kehittämiseen.

LADEC Oy on seudullinen kehitysyhtiö, jonka tehtävänä on ensisijaisesti toteuttaa Lahden kaupungin kilpailukykystrategiaa ja edistää täten alueen yritysten asemaa (LADEC 2016). LADECilla ei ole haastateltavien mukaan omia intressejä liittyen alueiden kehittämiseen eikä se tavoittele toiminnallaan voittoa. LADECin toiminnan tavoitteena on:

- 1) vauhdittaa yritys- ja asuinaluehankkeiden suunnittelua ja toteutumista etsimällä

- rahoituskanavia ja uusia ratkaisuja sekä auttamalla kuntia taustaselvitysten toteuttamisessa
- 2) tukea yritysten ja kuntien välistä vuoropuhelua sekä edistää investointien ja hankintojen avaamista paremmin pk-yrityksille
 - 3) markkinoida Lahden seutua kehittyvänä ja vetovoimaisena yritysympäristönä yhteistyössä kuntien kanssa Lahti Business Region nimen alla

Renor Oy on kiinteistökehitysyhtiö, joka omistaa valtaosan Askonalueen maasta ja kiinteistöistä (Lahden kaupunki 2016a). Koska Renor Oy on nimensä mukaisesti osakeyhtiö, sen tehtävänä on tuottaa osakkeen omistajilleen mahdollisimman suurta voittoa. Haastatellun yhtiön edustajan mukaan Renorin liiketoiminta perustuu siihen, että yritys myy kehitetyn maan ja kiinteistöt eteenpäin kiinteistöjen rakentajille tai suoraan toimitilaa käyttävälle yritykselle. Renor on erikoistunut historiallisesti arvokkaiden kiinteistöjen kehittämiseen ja Askotaloa vastaavia kiinteistökehityskohteita löytyy esimerkiksi Porin kauppakeskus Puuvillasta. Renorin intressi alueen kilpailukyyn kehittämässä perustuu siihen, että rakennuttajat ja kiinteistöissä toimivat yritykset ja muut vuokralaiset näkevät alueen mahdollisimman vetovoimaisena. Tällöin he ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa ja Renor tekee suurempaa voittoa.

Lahden kaupunki on 3 800 työntekijän julkinen organisaatio, joka jakautuu kolmeen eri palvelualueeseen: sivistys, kaupunkiympäristö ja konsernihallinto (Lahden kaupunki 2017). Tässä tutkimuksessa Lahden kaupungista puhuttaessa viitataan kaupunkiympäristön ja konsernihallinnon palvelualueisiin. Kaupunkiympäristön palvelualueen vastuulla on luoda perusedellytykset kaupungin kestäväälle kehitykselle sekä tyydyttävälle asumiselle, yrittämiselle ja muulle kaupunkielämälle. Konsernihallinnon alla toimii elinvoima- ja kilpailukykypalvelukokonaisuus, jonka tehtävänä on vastata kaupungin elinkeino- ja työllisyyspolitiikasta, kaupunkistrategiasta, yleiskaavaprosessin ohjauksesta, ympäristöpolitiikasta ja ympäristöneuvonnasta sekä elinvoimapolitiittisesta yhteistyöstä korkeakoulujen kanssa. Elinvoima- ja kilpailukykypalvelut vastaa myös elinkeinoyhteistyöstä, kansainvälisistä asioista ja tapahtumatoiminnoista.

Lahti City ry on vuonna 1996 perustettu keskustan kehittämissyhistys, jonka toiminta perustuu Lahden ydinkeskustan kävijäkokemuksen parantamiseen (Lahti City ry 2018). Yhdistys haluaa parantaa keskustan kävijäkokemusta, jotta ydinkeskustaan saataisiin houkuteltua lisää asiakkaita alueen yrityksille ja alueesta tulisi elinvoimaisempi. Yhdistyksen jäsenistö koostuu keskustan yrityksistä, kiinteistöjen omistajista sekä kaupungin edustajista. Myös LADECilta on edustajia yhdistyksen toiminnassa mukana.

3.2 Lahden kaupungin kilpailukykystrategia

Lahden kaupungin kilpailukykystrategiaa (2016c) varten laaditussa kilpailukyky selvityksessä Lahden profiili koostui neljästä osa-alueesta: 1) Lahti erottuu suomalaisten kaupunkiseutujen joukossa liikuntalähtöisen hyvinvoinnin ja terveyden alueena, 2) teollisuuden uusiutumisen yhteydessä cleantechiin panostetaan edelleen, 3) matkailu on potentiaalinen kasvuala ja 4) vientivetoisessa teollisuudessa korostuvat kansainväliset osaajat ja yhteydet. Selvityksessä päädyttiin viiteen suositukseen näiden teemojen edistämiseksi: 1) intoa ja uskallusta strategisuuteen, 2) kaupunkiseudun ytimen viesti yhtenäiseksi, 3) helmeilevää kehitystä Helsingin suuntaan, käytävälle kilpailukykyä, 4) pehmeät tekijät esiin ja 5) alueelle pyritään houkuttelemaan akateemisia nuoria. Nämä selvityksessä linjatut profiilit ja suositukset ovat kilpailukykystrategian pohjalla.

Lahden kaupungin kilpailukykystrategia perustuu liiketoiminta-, innovaatio- ja osaamiskosysteemeihin. Ekosysteemiajattelu on valittu kilpailukykystrategian kantavaksi teemaksi, sillä toimialat eivät noudata enää kapeaa toimintalogiikkaa, vaan ne tarvitsevat muiden toimialojen kanssa yhteistyötä. Ekosysteemiajattelu perustuu kokeilukulttuurin ja referenssiympäristöihin, joissa uusia innovaatioita voidaan testata. Ekosysteemeissä suuremmat kansainväliset yritykset luovat mahdollisuuksia pienemmille yrityksille päästä kansainvälisille markkinoille. Ekosysteemien kehittämisessä on päätetty keskittyä kolmeen strategiseen teemaan: kiertotalous, muotoilu ja digitalisaatio sekä liikunta ja elämykset. Valitut teemat pohjautuvat kolmeen muutostrendiin: ilmastonmuutos ja resurssien niukkuus, digitalisaatio ja internettalous sekä demografian muutos ja liikunnallinen elämäntapa.

Ekosysteemien lisäksi strategiassa keskitytään yhdeksään muuhun teemaan: johtaminen, osaamisympäristö, verkostot, fyysinen ja henkinen infra, kasvukäytävä, helppous, matalat kynnykset ja tarinat. Johtamisen teema keskittyy siihen, että strategian toteuttamiseksi nähdään tarpeellisena perustaa alueen toimijoista johtoryhmä, joka ohjaa strategian toteuttamista. Teeman kannalta oleellista on myös se, että julkinen sektori investoi strategiassa määriteltyihin teemoihin ja tukee referenssiympäristöjen kehittymistä. Osaamisympäristön kehittäminen perustuu koulutuslaitosten ja elinkeinoelämän väliseen yhteistyöhön. Koulutuksessa tulee keskittyä kilpailukykystrategian teemoihin. Verkostojen teemassa tuetaan yritysten välistä sekä yritysten ja sijoittajien välistä verkostoitumista keskenään. Verkostot houkuttelevat alueelle uusia yrityksiä ja avaavat pienille yrityksille ovia kansainvälisille markkinoille. Fyysinen ja henkinen infra perustuu siihen, että alueella vallitsee teolliseen perinteeseen, kulttuuriin ja luovuuteen pohjautuva teollinen ilmapiiri, joka houkuttelee alueelle osaajia ekosysteemien kehittämiseen. Teollisen ilmapiirin omaaviksi

avainalueiksi tunnistettiin Askonalue, Radanvarsi, Niemi ja Malski. Kasvukäytävä teemassa Lahti pyritään liittämään osaksi suurempia talousalueita usein raideyhteyksien varrella sijaitsevia kasvukäytäviä pitkin. Helppous perustuu siihen, että yrityksille suunnatut palvelut ovat mahdollisimman helposti yritysten hyödynnettävissä. Matalat kynnykset teemassa keskitytään laskemaan yrittämisen ja työllistymisen kynnystä edistämällä työpaikkojen ja työvoiman kohtaamista. Tarinat teema perustuu siihen, että Lahdesta kootaan yritysten menestystarinoita, jotka houkuttelevat yrityksiä sijoittumaan alueelle.

3.3 MALPE+Y -aiesopimus

MALPE+Y -aiesopimuksessa käsitellään Radanvarren alueen maankäyttöön liittyviä lähtökohtia ja tavoitteita suunnittelun eri osapuolten näkökulmista (Lahden kaupunki 2013). Vuonna 2012 järjestetyn Radanvarren ideakilpailun suunnittelualueen lisäksi (kuvassa 3 punainen alue), aiesopimus kattaa Radanvarren alueen kehittämisen kannalta olennaiset liikennejärjestelmiin ja tavaralogistiikkatoimintoihin liittyvät linjaukset, selvitykset ja toimenpiteet kuvassa 3 sinisellä merkatulla alueella. Kartan sinisellä alueella sopimukseen kuuluvat muun muassa valtatie 12 muutosta koskevat linjaukset ja kehätien suunnitelmat.

MALPE+Y -aiesopimus allekirjoitettiin joulukuussa 2013–2014. Sopimuksen allekirjoittajia olivat Lahden kaupunki, liikenne- ja viestintäministeriö, Liikennevirasto ja Renor Oy. Neuvotteluosapuolina sopimuksessa olivat valtionvarainministeriö, ympäristöministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, Sitra, Hämeen ELY-keskus, Uudenmaan ELY-keskus, Päijät-Hämeen Liitto, VR-Yhtymä Oy ja LADEC Oy.

MALPE+Y-aiesopimuksella pyritään syventämään kunnan, valtion ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä kaupungin keskustan kehittämisessä (LVM 2012: 51). Sopimuksella tavoitellaan suunnittelun osapuolten yhteistä strategiaa kestävän kehityksen mukaisen ja taloudellisesti kannattavan ratkaisun löytämiseksi entistä nopeammin. Strategian on huomioitava eri osapuolten tavoitteet liittyen alueen kilpailukykyyn, kestävän kehitykseen, kaupunkirakenteen kehittämiseen, joukkoliikenteeseen, kevyen liikenteen houkuttelevuuteen sekä liikennejärjestelmän toimivuuteen (Lahden kaupunki 2013). Lisäksi sopimus kattaa eri osapuolille alueen suunnittelusta koituvat taloudelliset rasitteet ja hyödyt. Liikenne- ja viestintäministeriön tekemän selvityksen (2012) mukaan

MALPE+Y-hankkeen tavoitteena on:

- 1) ”kehittää uudenlaista suunnittelukäytäntöä ja laatia ideakilpailun pohjalta Lahden aseman seudulle maankäytön, asumisen, liikenteen, elinkeinojen ja palveluiden kehittämisen sekä ympäristötavoitteet yhdistävä strateginen kehittämissuunnitelma.”
- 2) ”hakea uudenlaista toimintamallia kunnan ja valtion väliseen kaupunkikehittämissyhteistyöhön, erilaisten intressien yhteensovittamiseen sekä valtion kokonaiskonserniohjaukseen”
- 3) ”toteuttaa valtion kiinteistöstrategiaa ja sen lähtökohtana olevaa valtion kokonaisuutta, jossa taloudellisten vaikutusten lisäksi huomioidaan muita yhteiskunnallisia näkökohtia kuten yhdyskuntarakenteen eheyttäminen, elinkaariajattelu, kestävä kehitys, ja energiatehokkuus.”
- 4) ”kehittää kuntien ja valtion välisiä sopimusmenettelyjä, erityisesti kasvu- ja MAL aiesopimuksien laatimista ja soveltamiskohteita.”

Sopimuksessa on linjattu millaisia toimenpiteitä eri osapuolet tekevät yhdessä sovittujen tavoitteiden edistämiseksi. Radanvarteen oli tarkoitus laatia syksyn 2013 aikana pitkäjänteinen ohjelma yritystoiminnan ja työpaikkojen houkuttelemiseksi alueelle. Päävastuussa ohjelman toteuttamisesta oli LADEC Oy, jonka apuna toimisivat Lahden kaupunki ja Hämeen ELY -keskus. Sopimuksessa linjattiin, että ohjelman laatimisesta ei aiheudu osapuolille omien työkustannuksien lisäksi muita kustannuksia. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan maininnut tällaisesta ohjelmasta mitään kysyttäessä heidän roolistaan Askonalueen ja Radanvarren yritys ympäristön kehittämisessä.

Sopimuksessa mainittiin, että Askonalueen jatkosuunnittelu käynnistetään koko Radanvarren alueen kattavan kokonaiskonseptin laatimisella ja siihen liittyvällä kaavarunkotasoisella alueidenkäyttösuunnitelmalla. Tässä kokonaiskonseptissa oli tarkoitus linjata tarkemmin alueen kehittämisen yhteiset strategiset periaatteet. Lähtökohtana tälle konseptille toimivat Radanvarren ideakilpailusta saadut ehdotukset. Vastuussa tästä konseptin laatimisesta olivat sopimuksen mukaan Lahden kaupunki ja alueen maanomistajat. Haastatteluista kävi ilmi, että Radanvarren suunnittelu kokonaisuutena on ollut enimmäkseen Lahden kaupungin vastuulla.

Viimeinen MALPE+Y-sopimukseen kirjatusta toimenpiteistä oli, että RAKL:ltä tilataan asemanseudun kehittämisklinikka, jossa käsitellään etenkin Askonalueen kehittämistä koskevia asioita. Klinikkatyöskentelyllä pyrittiin myös testaamaan koko asemanseudun alueen kehittämisen tavoitteiden toteuttamiskelpoisuutta ja määrittelemään keskeisimpiä kohtia alueen kehitykselle. Vastuussa tästä olivat Renor, Lahden kaupunki, LADEC, LiVi, Uudenmaan ELY-keskus sekä

RAKLI. Renorilla oli klinikkatyöskentelyn järjestämisestä sopimuksen mukaan päävastuu.

3.4 RAKLI:n asemanseutuklinikat ja kehittämistyöpajat

Lahden Radanvarren asemanseutujen kehittämistä koskeneita työpajoja järjestettiin yhteensä neljä kertaa syys-marraskuussa 2013. Työpajoihin osallistui edustajia Lahden kaupungilta, Renor oy:ltä, LADEC Oy:ltä, RAKLIlta, VR:ltä, Uudenmaan ELY-keskuksesta sekä Liikennevirastosta (RAKLI 2014). RAKLI:n klinikkatyöskentely perustuu yhteistyömuotojen rakentamiseen julkisen ja yksityisen toimijan välille. Klinikalla toimijat kokoontuvat yhteen ideoimaan kehitettävää aluetta ja heidän tarkoituksenaan oli muodostaa yhteinen näkemys siitä miten aluetta kehitetään ja millaisia toimenpiteitä sen eteen tehdään. Klinikkatyöskentely koostui neljästä työpajasta, joiden keskeiset teemat jakautuivat seuraavasti:

1. työpaja: työskentelyn lähtökohdat ja Radanvarren tavoitetila
2. työpaja: kehittämisen reunaehdot ja toteutuksen suunnittelu
3. työpaja: viestintä ja alueen vetovoimatekijät
4. työpaja: suositukset ja jatkotoimenpiteet

RAKLI:n klinikalla Radanvarren alueen kehittäjät muodostivat yhteisen tilannekuvan alueen nykyisistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Alueen tilannekuvan kartoituksen jälkeen klinikalla muodostettiin alueen kehityksestä toimijoiden välille yhteinen visio, joka perustui Radanvarren arkkitehtuurikilpailun voittajatoihin, MALPE+Y-aiesopimuksessa linjattuihin tavoitteisiin sekä Lahden kaupungin tavoitteisiin ja seudullisiin lähtökohtiin. Seuraavaksi esitellään visiossa esiintyneitä alueen kilpailukyyn kehittämiseen liittyviä kohtia.

Radanvarren alueesta kaavailtiin kansainvälisesti vetovoimaista ja kilpailukykyistä yritysalueetta, jonka syntymistä tukevat nykyaikaiset tilaratkaisut, yritysverkoston tarjoamat synergiaedut, yritysten toimintaa tukevat palvelut sekä hyvät kulkuyhteydet. Alueelle pyritään houkuttelemaan yrityksiä kehittämällä tehokkaita toimitiloja, joissa tilojen käyttäjien tilakustannus on mahdollisimman alhainen. Ekotehokkailla ja älykkään teknologian ratkaisuilla, kuten pohjaveden viilennysratkaisuilla tai alueen oman tietoverkon rakentamisella pyritään edistämään osaavan työvoiman sijoittumista alueelle ja tarjoamaan heille myös kilpailukykyisiä asumisratkaisuja. Arjessa tarvittavat yksityiset ja julkiset palvelut, liikenteen solmukohta sekä sellaiset urbaanit tilat, jotka mahdollistavat ihmisten

väliset kohtaamiset nähtiin tärkeinä alueen elinvoiman ja kilpailukyvyn kannalta. Näiden merkitys korostui myös alueen liittymisessä osaksi kaupungin keskustaa.

4. AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen teemat

Tutkimuksessa hyödynnettiin aiemmasta tutkimuksesta johdettuja teemoja (taulukko 5). Alueelliseen kilpailukykyyn liitettiin tutkimuksen teoriaosuudesta kolme alateemaa. Yritysten sijoittumispäätöksiin liittyvä teema tarkastelee, miten alueen kehittäjät näkevät alueen vahvuudet ja heikkoudet yritysten sijoittumisessa Askonalueelle. Teeman avulla kartoitetaan, millaisia ominaisuuksia alueelle potentiaalisesti sijoittuvat yritykset arvostavat alueella ja mitä ominaisuuksia alueella pitäisi vastaavasti kehittää, jotta se olisi yrityksille houkuttelevampi sijoittumisvaihtoehto. Teemassa käsitellään myös sitä, millaiset yritykset kokevat Askonalueen houkuttelevana sijoittumispaikkana.

Kilpailukyvyyn alueellisten keskittymien ja verkostojen teema puolestaan pyrkii avaamaan, miten Askonalueen asemanseutu profiloituu yritysten ja muiden toimijoiden keskittymänä. Teemassa pyritään kuvaamaan, millaisia yhteistyömuotoja ja verkostoja alueen yritysten ja muiden toimijoiden välille voisi potentiaalisesti syntyä alueen kehittäjien näkemysten mukaan. Teema perustuu olemassa olevaan tutkimukseen klustereista, innovaatiokeskittymistä sekä liiketoiminta- ja innovaatioekosysteemeistä.

Alue osana seudullista kilpailukykystrategiaa -teema tarkastelee, miten Askonalueen kilpailukyky liittyy osaksi seudun kilpailukykyä strategisen suunnittelun kontekstissa. Teeman tarkoituksena on avata, miten Askonalueen asemanseudun kehittämisellä pyritään edistämään seudullista kilpailukykystrategiaa ja toisaalta miten seudullinen strategia näkyy Askonalueelle toteutetuissa ratkaisuissa.

Suunnittelun yhteistyö ja vuorovaikutus jaettiin kolmeen alateemaan. Kumppanuuskaavoitus -teema perustuu alueen kehittäjien näkemyksiin Askonalueen kaavoitusprosessista toimijoiden välisenä kumppanuutena. Teeman alla käsitellään, miten eri toimijoiden välinen yhteistyö on sujunut, miten kukin osapuoli on saanut näkemyksiään esiin ja miten vastuu suunnittelun eri osa-alueista on jakautunut toimijoiden kesken. Teema keskittyy Askonalueen asemakaavoitusprosessiin liittyvään yhteistyöhön.

Kaupunkiregiimit -teemassa käsitellään toimijoiden näkemyksiä alueen kilpailukyvyyn kehittämisestä

pitkäjänteisenä ja epävirallisena yhteistyönä kehittäjien välillä. Teema eroaa kumppanuuskaavoituksesta myös siten, että siinä missä kumppanuuskaavoitus käsittelee toimijoiden intressien yhteensovittamista maankäytön virallisten käytäntöjen puitteissa, kaupunkiregiimit -teemassa keskitytään enemmän toimijoiden muodostaman yhteisen näkemyksen edistämiseen epävirallisten käytäntöjen kautta.

Strateginen maankäytön suunnittelu -teema käsittelee nimensä mukaisesti Askon alueen kehittämistä strategisten maankäytön suunnittelun menetelmien avulla. Teema on kytköksissä alue osana seudullista kilpailukykystrategiaa -teemaan, mutta strateginen maankäytön suunnittelu -teemassa keskitytään siihen, miten strategisia suunnittelumenetelmiä on hyödynnetty toimijoiden välisessä yhteistyössä ja toisaalta miten eri toimijat ovat pyrkineet edistämään oman organisaationsa strategisia linjauksia ja tavoitteita. Teemassa tarkastellaan, miten eri suunnittelun tasot ovat näkyneet alueen kehittämisessä ja miten eri organisaatioiden sisällä on tehty yhteistyötä strategioiden edistämiseksi.

Taulukko 5. Tutkimuksessa käytetyt teemat

Alueellinen kilpailukyky (TK 1, TK 2)	Suunnittelun yhteistyö ja vuorovaikutus (TK 3)
Yritysten sijoittumispäätökset	Kumppanuuskaavoitus
Alue osana seudullista kilpailukykystrategiaa	Kaupunkiregiimit
Kilpailukyvyyn alueelliset keskittymät ja verkostot	Strateginen maankäytön suunnittelu

4.2 Tapaustutkimus

Tämä pro gradu -tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineiston tulkinnassa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia liittyen alueen kilpailukyvyyn kehittämiseen ja suunnittelussa tehtävään yhteistyöhön julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Laineen ja kollegoiden (2008) mukaan onnistuneessa tapaustutkimuksessa tutkijan on eroteltava sanat tapaus ja tutkimus. Tässä tutkielmassa Askon alueen suunnittelu on tapaus ja tutkimuksen kohteena on alueellisen kilpailukyvyyn edistäminen yhteistyöprosessina.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tapauksesta ja niistä olosuhteista, jotka ovat vaikuttaneet siihen, millaiseksi tapaus on muodostunut (Laine ym. 2008: 10). Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) esittävät, että tapaustutkimukselle tyypillistä on kiinnostus ilmiön takana olevaa prosessia kohtaan. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten Askon alueen

suunnitteluprosessi on toiminut alueen kilpailukyvyn edistämässä.

Tapaustutkimus sopii maankäytön suunnittelua käsitteleviin tutkimuksiin, sillä suunnittelu tapahtuu aina paikallisessa kontekstissa eikä suunnitteluongelman ratkaisemiseksi ole olemassa yhtä oikeaa tai yhtä väärää vastausta (Birch 2012). Alueen kilpailukyvyn kehittäminen, kuten mikä tahansa suunnittelun tavoite, lähtee alueen omista erityispiirteistä, vahvuuksista ja heikkouksista liikkeelle (Fawn 2009). Mitään suunnitteluratkaisua ei voida sellaisenaan kopioida paikasta toiseen ottamatta huomioon paikallista kontekstia. Se, mikä toimii suunnittelukohteessa a, ei välttämättä toimi kohteessa b (Birch 2012).

Tutkielma on intensiivinen tapaustutkimus, sillä pyrin ymmärtämään syvällisesti, miten alueellinen kilpailukyky sekä julkisen ja yksityisen toimijan välinen yhteistyö näyttäytyvät yksittäisessä tapauksessa (Eriksson & Koistiainen 2005). Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus ei ole yleistää tutkittavaa ilmiötä vaan tutkia, miten ilmiö toimii ja mitä erityispiirteitä siihen liittyy tarkasteltavalla alueella. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleispätevää tietoa siitä, miten alueen kilpailukyky tulisi edistää julkisen ja yksityisen välisenä yhteistyöprosessina. Sen sijaan tavoitteena on ymmärtää miten aikaisemmissa tutkimuksissa havaitut alueen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ja yhteistyömallit näkyvät Askonalueen asemanseudun kilpailukyvyn kehittämisessä. Tämän tiedon pohjalta pyritään päättämään, millaisia edellytyksiä suunnitteluprosessin aikana tehdyt ratkaisut ovat luoneet alueen kilpailukyvyn kehitykselle.

4.3 Aineisto ja tutkimusotoksen rajaaminen

Tutkielman aineisto koostuu kahdeksasta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta sekä tutkimusalueen suunnitteluun liittyvistä asiakirjoista. Teemahaastattelut olivat tutkimuksen primääriaineisto, jonka analyysia tuettiin suunnitteluasiakirjoista muodostetun sekundääriaineiston analysoinnin avulla. Useiden eri aineistonkeruumenetelmien ja analysointitapojen hyödyntäminen on tyypillistä tapaustutkimuksessa, sillä tapaustutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva yksittäisestä tapauksesta yhdistelemällä eri tietolähteitä (Yin 1994; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Analysoidut suunnitteluasiakirjat koostuivat Askonalueen kaava-asiakirjoista, RAKLI ry:n asemanseutuklinikan asiakirjoista sekä MALPE+Y-asiakirjoista. Suunnitteluasiakirjat olivat avoimesti saatavilla Lahden kaupungin ja RAKLI ry:n sivuilta. Analysoitavien

suunnitteluasiakirjojen valinta perustui tutkimuskysymyksiini, mutta samalla asiakirjojen analyysillä pyrittiin myös tapauksen kuvaamiseen ja Askonalueen suunnitteluprosessin avaamiseen. Erikssonin ja Koistiaisen (2005) mukaan tapauksen kuvailu on suotavaa intensiivisessä tapaustutkimuksessa, jonka tutkimustehtävänä on ymmärtää syvällisesti tapausta ja sen taustoja. Suunnitteluasiakirjojen analysoinnilla pyrittiin tarkastelemaan sitä, miten tutkimuksen teemat näkyvät suunnittelun eri vaiheissa. Suunnitteluasiakirjoista saadun aineiston pohjalta laadittiin aikajana alueen kehitysvaiheista (kuva 5) ja niiden sisältöä peilattiin haastatteluaineistoon. Suunnitteluasiakirjojen analysoiminen helpotti myös haastattelujen tekemistä, sillä olin tutustunut etukäteen Askonalueen suunnittelun lähtökohtiin ja pystyin kysymään tehdyistä päätöksistä ja toimenpiteistä tarkentavia kysymyksiä.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, haastateltavien valitseminen perustui tutkijan harkintaan siitä, ketkä haastateltavat kykenevät tarjoamaan tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa tapauksesta (Tuomi & Sarajärvi 2009). Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin Askonalueen ja Radanvarren suunnitteluun liittyviä asiakirjoja sekä asiakirjoissa esiintyneiden organisaatioiden selvityksiä alueiden kehittämiseen liittyen. Osa haastateltavista henkilöistä valikoitiin sen perusteella, että heidän nimensä olivat esiintyneet edellä mainituissa asiakirjoissa. Asiakirjojen perusteella valitut haastateltavat suosittelivat oman organisaationsa sisältä henkilöitä, joiden he uskoivat tietävän Askonalueen ja Radanvarren kehittämisestä eniten. Tässä mielessä haastateltavien valikointi muistutti myös lumipallo-otantaa, jossa yksi haastattelukontakti johtaa toiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4.4 Haastattelujen toteutus

Haastattelun teemat valikoitiin tutkielman teoriaosuutta tarkastellen. Haastattelun kysymysten laadinnassa käytetyt pääteemat jaettiin alueelliseen kilpailukykyyn sekä suunnittelun vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Kysymysten laadinnassa ja aineiston analyysissä hyödynnettiin samoja pääteemoja, mikä osoittautui johdonmukaiseksi työskentelytavaksi. Analyysivaiheessa aineiston jaottelu eri teemoihin tarkentui tutkimuksen teoriaosuuden perusteella, kun taas haastattelun kysymysten laadinnassa teemat liikkuivat vielä yleisemmällä tasolla.

Haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä ei laadittu sanatarkasti tai siten, että ne vastaisivat suoraan tutkimuskysymyksiin. Kysymykset laadittiin vastaamaan suurpiirteisesti valittuja pääteemoja, ja niiden tarkoituksena oli ennemmin johdatella haastateltava tutkimuksen teemoihin. Tällainen

menettelytapa on oleellista onnistuneessa puolistrukturoidussa teemahaastattelussa, sillä esitettyjen kysymysten ei tule vastata suoraan tutkijan esittämiin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48, 66; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sen sijaan tutkijan on itse pääteltävä aineistosta vastaukset omiin tutkimuskysymyksiinsä. Välttämällä sanatarkkojen kysymysten esittämistä pyrin siihen, etten tutkijana johdattele haastateltavaa vastaamaan haluamallani tavalla. Silloin, kun kysymykset on esitetty yleisemmällä tasolla, haastateltavalle jää tilaa omalle pohdinnalle ja aineisto voi tällöin tarjota myös näkemyksiä, jotka eivät vastaa tutkijan ennakkoon tekemiä oletuksia.

Haastateltaviksi valikoituivat kolme edustajaa Lahden seudun kehitysyhtiö LADEC Oy:ltä, kolme edustajaa Lahden kaupungilta ja yksi edustaja kiinteistökehittäjäyhtiö Renor Oy:ltä. Varsinaiseen alueen kehittämiseen osallistuneiden ohella tutkimusta varten haastateltiin myös paikallisen keskustan kehittämiseen tähtäävän yhdistyksen Lahti City ry:n edustajaa. LADEC, Lahden kaupunki ja Renor oy ovat osallistuneet suunnitteluasiakirjojen perusteella aktiivisesti niin Askonalueen kuin Radanvarren kehittämiseen, ja siksi kyseisten organisaatioiden edustajat olivat luonteva valinta haastateltaviksi. Kaikki haastateltavat näistä organisaatioista olivat osallistuneet Askonalueen ja Radanvarren kehittämiseen intensiivisesti.

Lahti City ry:n edustajan asiantuntijahaastattelu edusti suunnittelun ulkopuolista asiantuntemusta alueen kilpailukyvyn kehittämisessä. Koska haastateltava ei ollut osallistunut varsinaiseen suunnitteluprosessiin, haastattelussa käytiin läpi ainoastaan alueellisen kilpailukyvyn teemaa. Valitsin paikallisista yrityksiä edustavista yhdistyksistä Lahti City ry:n edustajan haastateltavaksi, koska yhdistys edustaa Lahden keskustassa sijaitsevia yrityksiä ja pyrkii ottamaan kantaa kaupungin keskustan kehittämiseen. Tämä on mielenkiintoista Askonalueen suunnittelun kannalta, sillä suunnittelun tavoitteena on ollut kehittää alueesta urbaania asemanseutua, joka liittyy osaksi Lahden keskustaa (Lahden kaupunki 2016a).

Haastattelut toteutettiin haastateltavien henkilöiden työpaikoilla kasvotusten. Kasvotusten haastattelemisen oli tärkeää luontevan ja spontaanin vuorovaikutustilanteen luomiseksi. Halusin, että haastattelut polveilevat teemojen ympärillä, ja siksi luonteva keskusteluilmapiiri oli haastattelujen onnistumisen kannalta tärkeää. Yhtä tärkeää haastattelujen onnistumisen kannalta oli luottamuksen rakentaminen haastattelutilanteessa. Kasvotusten kohtaaminen edisti luottamuksen syntymistä, kun vuorovaikutuksessa voitiin hyödyntää myös sanattomia viestinnän keinoja ja haastateltavat saivat paremman kuvan siitä, millainen henkilö haastattelija on. Esimerkiksi suunnittelun yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvä teema sisälsi keskustelua suunnittelun osapuolten yhteistyön

onnistumisesta ja osapuolten välisestä luottamuksesta. Keskustelu ihmisten välisestä luottamuksesta on monelle henkilökohtainen ja arka aihe. Luottamuksen rakentaminen haastateltavan ja haastattelijan välille on välttämätöntä henkilökohtaisten aihepiirien käsittelyssä luotettavien tulosten saavuttamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 90 minuuttiin riippuen haastateltavan puheliaisuudesta ja aikataulusta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja haastateltaville tarjottiin mahdollisuus hyvien tutkimuseettisten käytäntöjen mukaisesti lukea tutkimus ja käytetyt sitaattit ennen julkaisua. Alla on esitelty lyhyesti kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat.

H1 = LADEC Oy:n edustaja. Työtehtävinä yrityksille suunnattuihin kehittämispalveluihin, yritysympäristön kehittämiseen ja markkinointiin liittyvät johtamistehtävät. Askonalueen kehittäjäryhmän jäsen.

H2 = LADEC Oy:n edustaja. Työtehtävinä yritysympäristön kehittämiseen liittyvät kysymykset ja referenssikohteet, kuten Askonalue. Osallistunut RAKLL:n työpajoista lähtien Askonalueen ja Radanvarren kehittämiseen.

H3 = LADEC Oy:n edustaja. Työtehtävinä yritysympäristön kehittämiseen liittyvät kysymykset ja referenssikohteet, kuten Askonalue. Osallistunut yritysten ja sijoittajien välisiin markkinavuoropuhelutilaisuuksien järjestämiseen. Erikoistunut koulutusorganisaatioiden ja yritysten yhteistyökuvioihin.

H4 = Lahden kaupungin edustaja. Työtehtävinä Radanvarren kehittämiseen liittyvän kokonaisuuden koordinointi. Askonalueen kehittäjäryhmän jäsen.

H5 = Lahden kaupungin edustaja. Työtehtävinä alueen asemakaavoitus. Askonalueen suunnitteluryhmän jäsen.

H6 = Lahden kaupungin edustaja. Kaupunkikehitysjohtaja, jonka vastuulla on sekä kaupungin maankäyttö että elinvoima- ja kilpailukykypalvelut. Esittelevä virkamies yritysympäristön kehittämiseen liittyvissä asioissa.

H7 = Renor Oy:n edustaja. Työtehtävinä haastatteluhetkellä kiinteistökehityksen johtotehtävät.

H8 = Lahti City ry:n edustaja. Vastaa yhdistyksen toiminnasta.

4.5 Haastatteluaineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysi lähti liikkeelle äänitteiden litteroimisella eli puhtaaksi kirjoittamisella. Litteroinnin jouduttamiseksi hyödynnettiin puhetta hidastavaa Audacity-ohjelmaa, jolloin nauhaa ei tarvinnut kelata edestakaisin. Työskentelytapa paransi litteroinnin tarkkuutta, sillä pystyin kirjoittamaan suoraan kuulemaani puhetta tekstimuotoon sen sijaan, että olisin pysäyttänyt nauhan ja kirjoittanut tekstiä takautuvasti. Äänitteiden kesto oli yhteensä hieman yli seitsemän tuntia.

Seuraava työvaihe oli lukea litteroidut haastattelut huolellisesti läpi. Luettuani haastatteluaineiston useaan otteeseen läpi palasin takaisin tutkimuksen teoriaosuuteen, jonka pohjalta tarkensin alueen kilpailukykyyn ja suunnittelun yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen liittyviä pääteemoja (taulukko 5). Kun analyysissä käytettävät teemat olivat selvillä, aloitin aineiston koodaamisen valittujen teemojen mukaisesti. Aineiston koodaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että puhtaaksi kirjoitetuista haastatteluista poimittiin yksittäisiä lauseita tai kappaleita ja nämä yksiköt sijoitettiin tutkijan harkinnan mukaisesti sopivan teeman alle.

Haastatteluaineistolle suoritettiin teoriaohjautuva sisällönanalyysi. Analyysin teoriaohjautuvuus tarkoittaa sitä, että analyysissä pyrittiin ymmärtämään alueellisen kilpailukyvyn ja suunnittelun osapuolten välisen vuorovaikutuksen teemoja aikaisemmin tehdyn tutkimuksen pohjalta (Tuomi & Sarajarvi 2009). Sisällönanalyysia suoritettiin aineistolle niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Määrällinen sisällönanalyysi suoritettiin koodaamalla aineisto Atlas-ohjelmistossa taulukon 5 teemojen mukaisesti. Koodattavat osuudet koostuivat yksittäisistä tai muutamista lauseista. Haastateltavien tekemät maininnat eri teemoista koostettiin taulukkomuotoon ja eri teemoihin liittyvien mainintojen määrää vertailtiin eri haastattelujen ja eri organisaatioiden välillä (diagrammit 1-6).

Laadullinen sisällönanalyysi puolestaan toteutettiin siten, että aineistosta koostetuista teemoista tehtiin tiivistelmät. Tiivistelmissä pyrittiin kuvaamaan, mitä asioita haastateltavat nostivat esille kunkin teeman kohdalla. Lisäksi tiivistelmissä kuvattiin teemojen sisäisiä eroja ja yhtäläisyyksiä haastateltavien vastausten välillä. Näistä tiivistelmistä koostettiin tutkimuksen tulokset yhdessä määrällisten sisällönanalyysin tulosten kanssa. Laadullisen sisällönanalyysin tuloksia peilataan tutkimuksen teoriaosuuteen keskusteluosuudessa. Esittelen tutkielman seuraavassa kappaleessa haastatteluaineiston määrällisistä ja laadullisista analyyseistä johdetut tulokset ja peilaan näitä tuloksia Askonalueen suunnitteluun liittyvien asiakirjojen sisältöön.

4.6 Menetelmän arviointi ja tutkimusetiikka

Haastattelujen avulla kerätty aineisto on aina altis monille tulkinnoille (Hirsjärvi & Hurme 2008). Aineistoa analysoidessa on kiinnitettävä huomioita siihen, edustaako haastateltava ensisijaisesti itseään ja omia näkemyksiään vai organisaatiotaan. Haastateltavan asema organisaatiossa vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti hän uskaltaa puhua ja missä määrin henkilö lähestyy kysymystään omien mielipiteidensä tai organisaationsa virallisen linjan kautta.

Tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluu välittää tutkimusalueesta mahdollisimman positiivinen kuva ulkopuolisille. On siis hyvin mahdollista, että haastatteluissa on pyritty vastaamaan kysymyksiin siten, että vastaukset tukevat tätä tavoitetta. Samalla haastatellut henkilöt haluavat antaa myös itsestään ja organisaationsa toiminnasta mahdollisimman positiivisen kuvan. Haastateltavien vastauksissa näkyi selkeitä eroja suhteessa siihen, millainen heidän roolinsa oli alueen suunnittelussa ja kilpailukyvyn edistämisessä. Esimerkiksi H8 oli haastatelluista ainut, joka ei ollut osallistunut alueen kehittämiseen, joten hänen vastauksensa olivat huomattavasti kriittisempiä verrattuna alueen kehittäjien vastauksiin.

5. TULOKSET

Tässä luvussa esittelen haastatteluista ja suunnittelu asiakirjojen analyysistä johdetut keskeisimmät tulokset. Tulokset on esitetty tutkimuksessa käytettyjen teemojen (taulukko 5) mukaan. Tutkimuksessa käytettyjen pääteemojen jakautumista alateemoihin on tarkasteltu haastateltavien mainintojen määrän mukaan. Eri alateemoista tehtyjen mainintojen osuutta pääteeman sisällä on tarkasteltu diagrammeissa 1–6. Alueen kilpailukykyyn liittyviä mainintoja esittävässä diagrammeissa on huomioitu kaikki kahdeksan haastattelua.

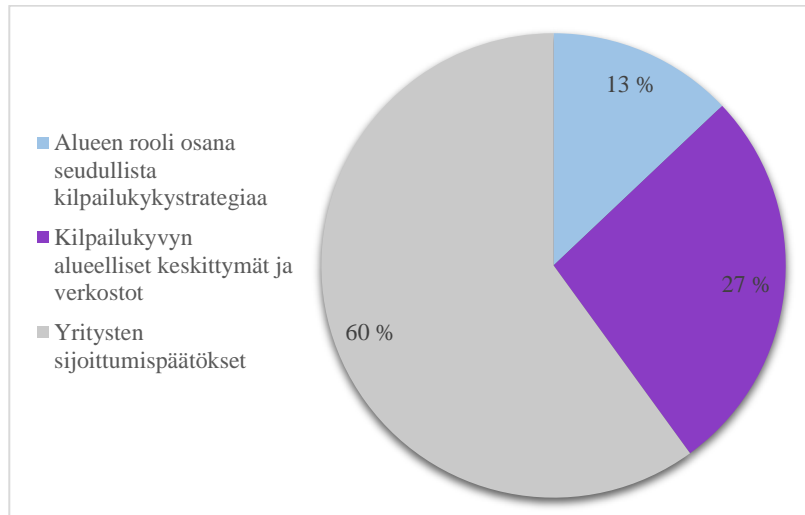
Diagrammien tarkoituksena on antaa yleispiirteinen kuva alateemojen painotuksista eri organisaatioiden välillä. Diagrammeja tulkittaessa on myös hyvä huomioida, että aineistoa koodattaessa alateemoihin yksittäinen maininta on voitu laskea useampaan eri alateemaan. Näin on toimittu sellaisia tapauksissa, joissa koodattavassa vastauksessa on ilmennyt piirteitä useammasta eri alateemasta. Tästä syystä diagrammeja kannattaa tulkita suunta antavina kuvauksina siitä, mitkä teemat painottuivat kussakin haastattelussa. Haastateltavien vastausten koodaaminen eri teemoihin on aina tutkimuksen tekijän subjektiivinen tulkinta, joka perustuu tekijän asiantuntemukseen tutkimuksen teoriasta.

5.1 Askonalueen kilpailukyky alueen kehittäjien näkökulmasta

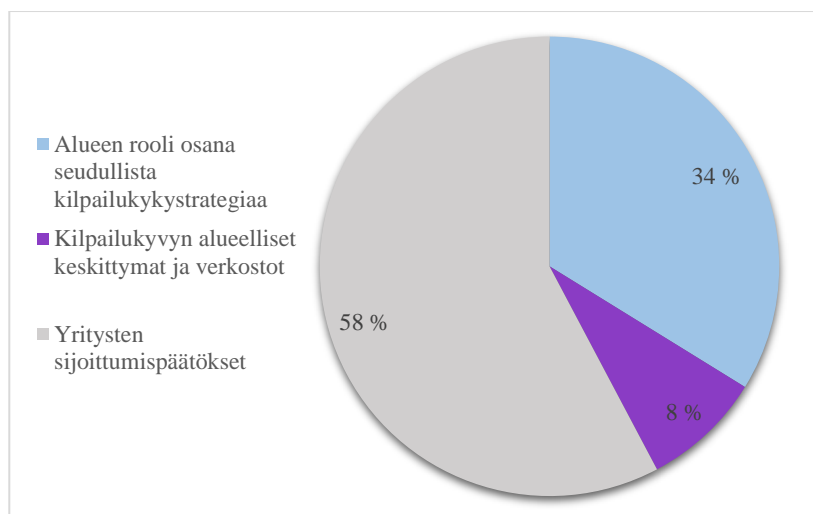
Tässä kappaleessa käsitellään Askonalueen kehittäjien näkemyksiä sekä Radanvarren että Askonalueen kilpailukykyyn edellytyksistä. Tulokset on esitetty tutkimuksessa käytettyjen alueellisen kilpailukykyyn liittyvien teemojen mukaisesti. Näitä teemoja olivat yritysten sijoittumispäätökset, kilpailukykyyn alueelliset keskittymät ja verkostot sekä Askonalueen rooli osana seudullista kilpailukykystrategiaa. Alla olevissa diagrammeissa on kuvattu, miten maininnat alueellisen kilpailukykyyn eri alateemoista jakautuvat haastateltujen organisaatioiden edustajien keskuudessa.

Diagrammeista käy ilmi, että Lahden kaupungin edustajat ovat maininneet selkeästi Renoria ja LADEC ia useammin Askonalueen roolin osana seudullista kilpailukykystrategiaa. Lahden kaupungin edustajien maininnat liittyen Askonalueen rooliin osana seudullista kilpailukykyä kattoivat keskimäärin 33,8 % alueelliseen kilpailukykyyn liittyvistä maininnoista, kun vastaava luku LADECilla oli 12,9 % ja Renorilla 15,2 %. Toinen merkittävä ero eri organisaatioiden edustajien välillä oli kilpailukykyyn alueellisiin keskittymiin ja verkostoihin liittyvä teema. Tästä teemasta Renor Oy:n edustajan mainintojen osuus oli 39,4 %, kun vastaava luku LADECilla oli 27,1 % ja Lahden kaupungilla 8,5 %. Kolmas ero organisaatioiden välillä oli Renor Oy:n edustajan yritysten

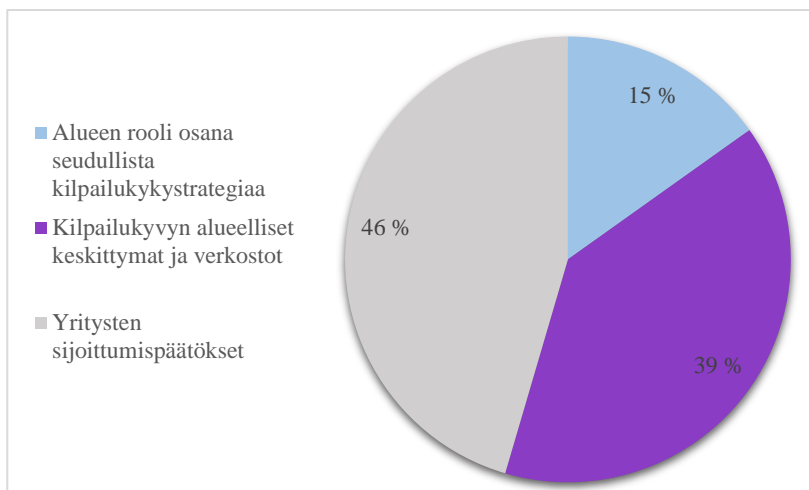
sijoittuspäätöksiin liittyvien mainintojen pienempi osuus 45,5 % LADECin vastaavan luvun ollessa 60 % ja Lahden kaupungin 57,7 %.



Diagrammi 1 Alueellisen kilpailukyvyn alateemojen mainintojen osuudet **LADECin** edustajien haastatteluissa keskimäärin



Diagrammi 2 Alueellisen kilpailukyvyn alateemojen mainintojen osuudet **Lahden kaupungin** edustajien haastatteluissa keskimäärin



Diagrammi 3 Alueellisen kilpailukyvyyn alateemojen mainintojen osuudet **Renor Oy:n** edustajan haastattelussa

5.1.1 Yritysten sijoittumispäätökset

Askonalueen kehittäjien mukaan yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttivat eniten osaavan työvoiman saatavuus ja tähän liittyen alueen hyvä saavutettavuus etenkin pääkaupunkiseutuun nähden. Myös Helsinki-Vantaan lentokentän hyvä saavutettavuus mainittiin haastatteluissa useampaan otteeseen osaavan työvoiman saatavuudesta keskusteltaessa. Nämä tekijät toistuivat kaikissa haastatteluissa. Hyvä saavutettavuus junalla ja muilla julkisilla liikennevälineillä oli haastateltavien (H1, H2, H3, H4, H6, H7 ja H8) mukaan oleellista etenkin toimistojen sijoittumisen kannalta, sillä näille yrityksille työvoiman liikkuvuus on tärkeää. Haastateltavat H2, H3 ja H4 mainitsivat, että myös alueen sisäinen saavutettavuus on tärkeää, jotta osaava työvoima voisi liikkua sujuvasti Askonalueen ja aseman sekä keskustan välillä. Tämän vuoksi tärkeänä kehittämisen kohteena pidettiin sitä, että Askonalue liittyy osaksi kaupungin keskustan palvelurakennetta ja että alueen länsipuolelta pääsee liikkumaan rautatieasemalle.

Osa haastateltavista mainitsi julkisen liikenteen saavutettavuuden merkityksen ohella myös saavutettavuuden henkilöautolla oleellisena tekijänä työvoiman saapumisessa alueelle. Autoilun liikkumismuotona maininneet haastateltavat pitivät autolla saapumisen mahdollisuutta tärkeänä ainakin nykytilanteessa, jossa autoilu on heidän mukaansa vielä suosittu liikkumismuoto. Askonalueen kaavamuistutuksista kävi ilmi, että Renor olisi halunnut vähentää autopaikkojen määrää radikaalimmin kuin Lahden kaupunki (Lahden kaupunki 2016a). LADEC tuki Renoria tässä

linjauksessa. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat, että ihmisten liikkumistottumukset muuttuvat hiljalleen julkista ja kevyttä liikennettä suosivaksi. Heidän mukaansa ihmiset toivovat, että palvelut ja työpaikka sijaitsisivat lähellä omaa asuinpaikkaa tai vastaavasti hyvien julkisen liikenteen yhteyksien läheisyydessä.

Alueen elinvoima nähtiin selkeänä kilpailukykytekijänä. Haastateltavat näkivät, että Askonalueen asemanseudun kehittyminen urbaaniksi, toiminnoiltaan sekoittuneeksi alueeksi houkuttelee osaavaa työvoimaa alueen yritysten tarpeisiin. Haastateltavien H2 ja H7 mukaan toimintojen sekoittamisella pyritään siihen, että alueesta saadaan aamusta iltaan elävä, kiinnostava paikka eikä aluetta mielletäisi tylsäksi tai tavanomaiseksi toimistokeskittymäksi. Alueen kiinnostavuus ja positiivinen imago ovat tärkeitä tekijöitä haastateltavien mielestä myös siksi, että yritykset arvostavat näitä ominaisuuksia yhä enemmän alueessa, jonne ne haluavat sijoittua. Askonalueelle ei kuitenkaan pyritä luomaan kaupungin keskustalle tyypillisiä palveluita, ja tästä syystä Askonalueen integroituminen osaksi Lahden keskustaa nähtiin tärkeänä kilpailukykytekijänä yritysten sijoittumisperusteiden kannalta.

”Yleinen kaupungistuminen ja sen merkityksen kasvu ja se, että ihmiset haluavat olla siellä missä on muita ihmisiä, kaupunkien keskustoissa. Sellaisia alueita on kuitenkin yllättävän vähän Suomessa. Uskon siihen, että urbaanit alueet kiinnostavat ihmisiä ja he haluavat asua sellaisia paikoissa ja olla siellä töissä. Tämä on sellainen paikka. Se on niin yleinen trendi, että tämä on hyvä paikka ja se vetää.” (H2)

Haastateltavat korostivat arkipäiväisten palveluiden, saavutettavuuden ja virkistätymismahdollisuuksien merkitystä osaavan työvoiman ja sitä kautta yritysten houkuttelemisessa Askonalueelle. Näiden tekijöiden nähtiin vaikuttavan positiivisesti ihmisten elämänlaatuun ja siksi niiden katsottiin vaikuttavan positiivisesti osaajien sijoittumiseen alueelle. LADECin edustaja (H3) korosti näiden tekijöiden ohella kohtuuhintaisten asuntojen ja toimitilojen merkitystä osaavan työvoiman ja yritysten houkuttelemisen kannalta. H3 arveli Askonalueen kehittämisen nostavan kiinteistöjen ja asuntojen hintoja aseman läheisyydessä. Kohtuuhintaiset toimitilat ja asunnot ovat olleet hänen mukaansa seudulle tyypillisiä kilpailukykytekijöitä osaavan työvoiman saamiseksi etenkin pääkaupunkiseutuun verrattuna.

Kaikki haastateltavat H8:aa lukuun ottamatta pitivät Askonaluetta potentiaalisena sijoittumispaikkana etenkin luovan alan toimijoille. H4:n ja H7:n mukaan luovan alan ja lifestyle-alan yritykset pyrkivät sijoittumaan Askonalueelle, koska alueella on heidän toimintansa kannalta hyvä imago. H2:n ja H4:n mukaan Askonalueella tämä imago perustuu modernien sisätilojen yhdistämisestä historialliseen rakennuskantaan sekä H4:n mukaan alueelle laaditusta lähiympäristöohjeesta, jonka avulla voidaan luoda alueelle omaleimainen ilme yhtenäisen julkisen tilan kautta.

”Se soveltuu hyvin näille (luovan alan) yrityksille sen vanhan historian vuoksi ja siksi, että vanhojen rakennusten oheen on tulossa uutta rakentamista. Tämä muodostaa sopivan vastakkainasettelun. Ne toimenpiteet, joita Renor on tehnyt Askotaloon, palvelevat elämyksellisiä, kulttuuri- ja design-painotteisia yrityksiä. Siellä on heidän toimintaansa sopivia tiloja käytettävissä. Siellä on jo tällä hetkellä sen tyyppistä toimintaa. Nämä yritykset elävöittävät aluetta omalla toiminnallaan.” (H4)

Siinä missä H1 kutsui Askonaluetta ”pöhinäpaikaksi” ja H7 piti Askonaluetta houkuttelevana aloittelevien yritysten sijaintivaihtoehtona, H6 suhtautui hieman kriittisemmin Askonalueen kehitykseen startup-yritysten suosimana keskittymänä. H6:n kriittinen suhtautuminen uusien ja varsinkin startup-yritysten hakeutumisessa alueelle johtui alueen keskimääräistä hintatasoa kalliimmista toimitiloista. H6 näki esimerkiksi Malskin alueen houkuttelevampana tämänkaltaisten yritysten näkökulmasta. H7 piti Askonaluetta houkuttelevana aloittelevien yritysten sijaintipaikkana, koska hänen näkemyksensä mukaan nämä yritykset hyötyvät Askonalueen hyvän sijainnin lisäksi alueen hyvästä imagosta, joka antaa heidän toiminnalleen uskottavuutta asiakkaiden silmissä. Hyvä imago perustuu siihen, että alue on myös muiden yritysten silmissä houkutteleva. Askonalueen hyvän imagon puolesta puhuu H4:n ja H7:n mukaan se, että sekä asuntojen että yritystilojen hinnat ovat keskimäärin korkeampia asemanseuduilla kuin muilla alueilla. Yritykset haluavat maksaa ylimääräistä asemanseudulle sijoittumisesta.

Jotkut haastateltavista esittivät eriäviä näkemyksiä Askonalueen keskustamaisesta luonteesta ja luovien alojen yritysten sijoittumisesta alueelle. Lahden kaupungin edustaja H5 kaavaili, että

Askonalueesta voi kehittyä tulevaisuudessa yrityspuistomainen ympäristö, jossa alueen sisäiset palvelut koostuvat peruspalveluista, kuten pienistä vähittäistavarakaupoista ja toimistotalojen työpaikkaruokaloista. H8 edusti Lahden ydinkeskustan ja siellä toimivien yrittäjien asiaa ajavaa Lahti City ry:tä. Hänen mielestään aloittelevat startup-yritykset tai muut niin sanotut uuden talouden luovat toimijat eivät hakeudu Askonalueelle vaan kaupungin ydinkeskustaan. Ydinkeskustassa heillä on hänen mukaansa paremmat mahdollisuudet menestyä.

”Ydinkeskusta on uuden talouden pienyrityksille luontevampi sijoittumispaikka kuin joku tällainen kampus tai yrityspuisto sen takia, että tässä on niin paljon niiden toimintaa ja yrittäjien elämäntapaa tukevaa tarjontaa verrattuna taajama-alueen laidalla sijaitseviin puistoihin. Ghettoja minun mielestä sellaiset laita-alueet. --- jos ajatellaan työpäivää ja kahvilaan lähtemistä, sinne kahvilaan tarvitsee päästä minuutissa. Askonalue on ydinkeskustan tarjonnasta kaukana, ja pidän sitä tällaisena laita-alueen yrityspuistona, joka sopii paremmin isommalle yritykselle. Yritys pystyy tarjoamaan siellä itse palveluita, tai se houkuttelee jonkun yrittäjän tuottamaan palveluita niille omille työntekijöilleen. --- ydinkeskustassa on sellainen trendi, että pienyritykset, kuten graafikot, hakeutuvat ydinkeskustaan sen takia, että he voivat valita lounaspaikkansa tai paikan, missä he tapaavat asiakkaitaan. Jos olet Askonalueella tai kauempana yrityspuistossa, sinulla on se yksi Amican paikka. Menet juomaan sen juhlamokan sinne.” (H8)

5.1.2 Kilpailukyvyyn alueelliset keskittymät ja verkostot

Haastatteluista kävi ilmi, että Askonalueesta pyritään kehittämään korkean osaamistason toimistotyökeskittymä, jossa yritysten työntekijät, alueen asukkaat ja satunnaiset ohikulkijat voivat kohdata toisiaan sattumalta. Erilaisten toimijoiden keskittymistä lähelle toisiaan perusteltiin sillä, että tieto liikkuu tehokkaammin, kun toimijat sijaitsevat lähellä toisiaan. Tieto ei liiku ainoastaan yritykseltä toiselle, vaan myös alueen muilta toimijoilta yrityksille. Haastateltavien H1 ja H7 mukaan Askonalueen sisä- ja ulkotilojen suunnittelussa kannattaa tehdä sellaisia ratkaisuja, että ne tukevat näitä eri toimijoiden välisiä sattumanvaraisia kohtaamisia. H1:n, H2:n ja H7:n mielestä

sattumanvaraiset kohtaamiset eri taustoista tulevien ihmisten kanssa luovat mahdollisuuksia uusien liikeideoiden ja innovaatioiden syntymiselle.

Kaikkien haastateltavien mielestä Askonalueen asemanseudun kehittäminen luo dynamiikkaa paikalliseen yrityscenttään ja tarjoaa alueen yrityksille mittakaavaetuja. H2: mukaan alueen kasvu niin työpaikkojen kuin asukkaiden määrän myötä luo alustoja uusille liikeideoille ja palveluille. Nämä palvelut ja liikeideat voivat perustua esimerkiksi liikkumiseen palveluna tai päivittäistavaran verkkokauppaan. Käyttäjinä näille palveluille toimisivat sekä alueen asukkaat että työntekijät.

Haastateltavat korostivat myös toimialojen monipuolisuutta Askonalueen kilpailukykytekijänä. Kehittäjät eivät nähneet aluetta yksittäisen toimialan keskittymänä. Sen sijaan alueesta pyrittiin saamaan eri toimialojen kohtaamispaikka. H1:n, H2:n ja H3:n mukaan Askonalueella voisi kehittyä esimerkiksi erilaisia spinoff-yrityksiä todennäköisemmin kuin jollain muulla alueella. Spinoff-yritysten syntymisen kannalta tärkeänä nähtiin eri toimialojen edustajien kohtaaminen. Näiden kohtaamisten myötä toimijat hyötyvät toistensa tietopohjasta ja kokemuksesta. H2 ja H7 näkivät mahdollisuuden siinä, että alueen toimijat voisivat hyödyntää esimerkiksi tilitoimistopalveluita keskitetysti alueella työskentelevältä pienyritykseltä. Taustalla on ajatus siitä, ettei Askonalueella sijaitsevien yritysten tarvitse tuottaa kaikkia tarvitsemiaan palveluita itse. Tällöin alueelle olisi mahdollista syntyä uutta liiketoimintaa palvelemaan alueen yritysten tarpeita.

6.1.2.1 Erilaisten toimijoiden muodostama keskittymä houkuttelee alueelle yrityksiä

Haastateltavien vastauksissa toistui sana keskittymä, kun he puhuivat alueen vetovoimatekijöistä alueelle potentiaalisesti sijoittuvien yritysten näkökulmasta. Tämä oli selkeä kytkös yritysten sijoittumispäätöksiä käsittelevään teemaan. Niin yritysten, asukkaiden kuin julkisten toimijoidenkin keskittymisen alueelle nähtiin vaikuttavan positiivisesti yritysten sijoittumispäätöksiin. Tulevaisuudessa näiden eri toimintojen keskittyminen toistensa läheisyyteen saa haastateltujen alueen kehittäjien mukaan positiivisen kierteen aikaan ja olemassa olevat toimijat houkuttelevat alueelle perässään lisää toimijoita. Askonalue nähtiin optimaalisena paikkana tällaiselle osaamisintensiiviselle keskittymälle alueen hyvän joukkoliikennesaavutettavuuden ansiosta.

5.1.3 Askonalueen rooli osana seudullista kilpailukykystrategiaa

Koko Radanvarren kehittämisen taustalla on tavoite liittää Lahden seutu voimakkaammin osaksi pääkaupunkiseudun kasvukäytävää (RAKLI 2016). Haastateltavat pitivät Askonalueen asemanseutua merkittävänä osana tätä kehitystä. Ratayhteys pääkaupunkiseudulle edistää heidän mukaansa osaavan työvoiman liikkumista alueiden välillä. Siksi tämän raideyhteyden asemien läheisyyteen pyritään lisäämään asutusta ja työpaikkoja. Seudullisen kilpailukykystrategian kontekstissa haastateltavat näkivät, että Askonalueen rooli on houkutella lisää osaavaa työvoimaa Lahteen.

”Varmaan se, mikä Askonalueella on erityistä, ovat etäisyydet, etäisyys suhteessa Helsinkiin ja lentokenttään. Tavallaan se mikä täältä puuttuu, on se, että olisi korkeasti koulutettua henkilökuntaa yrityksissä. Se on varmaan se erityinen kiinnostuksen kohde tässä Askonalueella. Saada sellaista porukkaa, joka on korkeasti koulutettua. Esimerkiksi korkeasti koulutettuja pariskuntia, joista toinen on Askonalueella töissä ja toinen Helsingissä, jos ei täältä löydy työpaikkaa.” (H6)

Kehittäjien mukaan Askonalueen kehittäminen kytkeytyy asiantuntijatyöpaikkojen syntymiseen, jolloin muiden alueiden rooli on tarjota matalamman koulutustason työpaikkoja. Asiantuntijatyöpaikkoja tarjoavat yritykset tarvitsevat korkeasti koulutettua työvoimaa, ja siksi H6:n ja H4:n näkemyksen mukaan Lappeenrannan yliopiston, Helsingin yliopiston sekä Lahden ammattikorkeakoulun olisi voinut sijoittaa aikanaan aseman läheisyyteen Askonalueelle. Haastateltavat pitivät seudun kilpailukyvyn kannalta negatiivisena asiana sitä, että Lahdella ei ole omaa yliopistoa. Tämä aiheuttaa heidän mukaansa paikallisille yrityksille pulaa osaavasta työvoimasta. H6 mainitsi, että edellä mainituissa oppilaitoksissa on opiskelijoita runsaasti etenkin pääkaupunkiseudulta. Tästä syystä oppilaitokset olisivat näyttäytyneet hänen mielestään vetovoimaisempina näille opiskelijoille, jos ne olisivat sijainneet aseman vieressä. Tällöin matka-aika niihin olisi ollut lyhempi pääkaupunkiseudulta. Nyt oppilaitokset sijaitsevat Niemen alueella neljän kilometrin päässä juna-asemasta, eikä niiden sijaintia voi enää muuttaa ainakaan kovin tiiviillä aikataululla.

Haastateltavat eivät nähneet Askonalueella olevan seudullisessa tarkastelussa varsinaisia kilpailevia kehittämisalueita, koska alueen sijainti on niin ylivoimainen kaikkiin muihin alueisiin verrattuna. Askonalueen merkitys seudullisen kilpailukyvyn kannalta nähtiin myös siten, että alueelle tulee ylipäänsä lisää työpaikkoja ja alueen yrityscenttä laajenee. Askonalueella on haastateltavien mukaan

asemanseutualueenavaikutus ihmisten mielikuviin Lahdesta työpaikka- ja asuinalueena, sillä se on usein ensimmäinen alue, jonka ihmiset näkevät saapuessaan kaupunkiin. Askonalueen rooli on toimia seudun näyteikkunana.

Askonalue on tarkoitus liittää osaksi Lahden keskustaa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi haastateltavat pitivät tärkeänä periaatepäätöstä valtatie 12:n muuttamisesta bulevardimaiseksi kaduksi, jolloin merkittävä fyysinen kulkueste poistuu keskustan ja Askonalueen välistä. Myös MALPE+Y-sopimuksessa (2013) linjattiin, että Askonalueen ja Radanvarren kehittäjät pyrkivät kaikin tavoin edistämään valtatie 12:n muutosta kaduksi, sillä nykytilassaan se estää alueen maankäytön kehittämisen toimijoiden tavoitteiden mukaisesti. Valtatie 12 muutos kaduksi tukee alueen kehittymistä urbaaniksi myös siltä osin, että raskaan liikenteen poistumisen myötä melu ja saasteet vähenevät ja alueella on miellyttävä viettää aikaa myös julkisissa ulkotiloissa. H3:n ja H7:n mukaan Askonalueen integroiminen osaksi Lahden keskustaa vaatii kuitenkin ajatusmallien muutoksen. Lahtelaiset mieltävät Lahden keskustaksi lähinnä torin välittömän ympäristön. Haastateltavien mielestä Lahden keskustan laajentuminen edistää koko seudun kilpailukykyä nostamalla alueen profiilia ”tuppukylästä” kohti urbaania seutua.

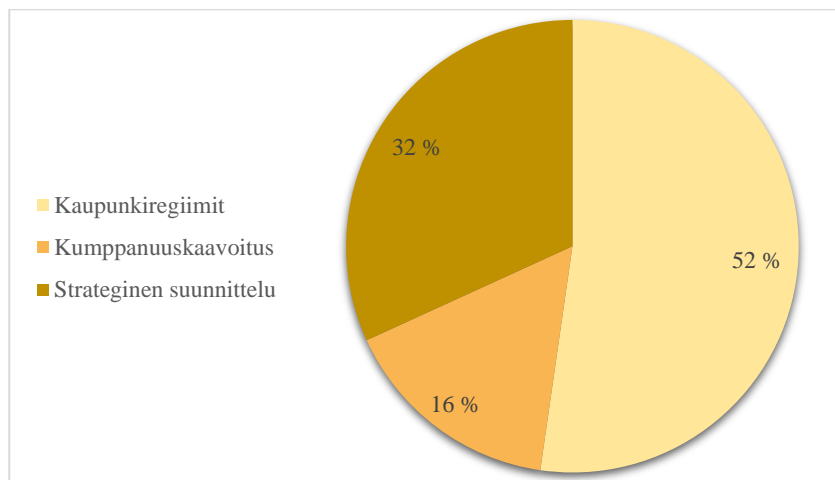
H6 pohti laajemmin Radanvarren kehitystä tulevaisuudessa myös muiden asemien kannalta, ja hän on sitä mieltä, että tulevaisuudessa on harkittava tarkkaan, miten keskustasta kauempana sijaitsevia asemia kehitetään. Esimerkiksi Lahteen juuri liitetystä Nastolan kunnassa olisi tulevaisuudessa mahdollisesti kolme asemanseutua kehitettävänä. Näiden asemanseutujen kehittäminen voi H6:n mukaan mahdollisesti hajauttaa Lahden kaupunkirakennetta. Täten on ratkaistava, tehdäänkö syrjäisemmille asemille uutta kaupunkia vai ohjataan kaikki kasvu kaupungin keskustan tiivistämiseen ja Askonalueen kaltaisten keskustaa lähimpänä sijaitsevien asemanseutujen kehittämiseen.

5.2 Askonalueen kehittäjäverkosto

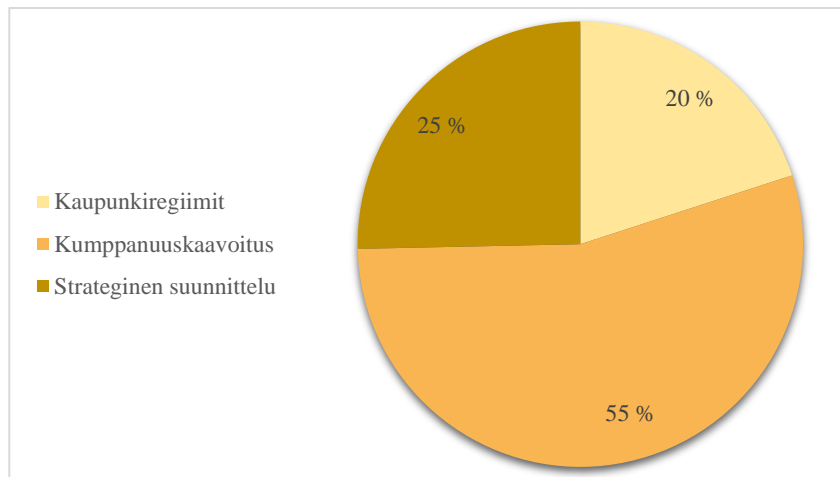
Tässä kappaleessa esitellään tutkielman tulokset Askonalueen kehittäjien näkemyksistä liittyen alueen suunnittelun osapuolten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Suunnittelun vuorovaikutus ja yhteistyö -teema jaettiin taulukon 5 mukaisesti kaupunkiregiimeihin, kumppanuuskaavoitukseen sekä strategiseen suunnitteluun. Tulokset on esitetty näiden alateemojen mukaisesti. Tuloksia tarkasteltiin myös määrällisen sisällönanalyysin avulla. Määrällisissä sisällönanalyysissä huomioitiin kaikkien alueen suunnitteluun osallistuneiden haastateltavien

vastaukset (H1-H7).

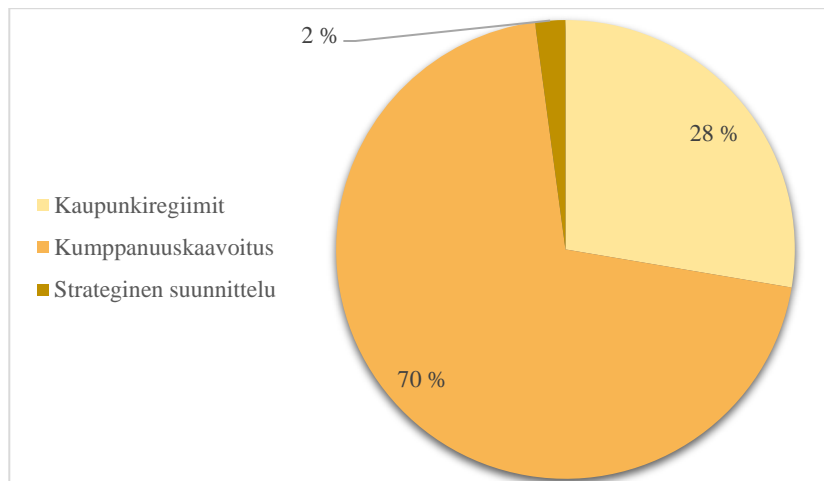
Määrällinen sisällönanalyysi suunnittelun yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvistä teemoista osoitti, että LADECin edustajat mainitsivat suhteessa huomattavasti useammin (52 %) kaupunkiregiimeille tyypillisiä yhteistyön muotoja kuin kaupungin (20 %) tai Renor Oy:n (27,7 %) edustajat. LADECin edustajat mainitsivat ymmärrettävästi harvemmin kumppanuuskaavoitukseen liittyviä yhteistyön muotoja, sillä he eivät ole osallistuneet alueen maankäytön suunnitteluun suoraan eikä heillä omien sanojensa mukaan ole alueen kehittämiseen liittyen suoria omia intressejä. LADECin edustajat mainitsivat kumppanuuskaavoitukseen liittyviä yhteistyömuotoja 16 % suunnittelun yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvien mainintojen summasta. Kaupungin edustajien vastaava luku oli 54,7 % ja Renor Oy:n 70,2 %. Kolmas merkittävä ero löytyi strategisiin suunnittelumenetelmiin liittyvien mainintojen osuudesta. LADECin ja kaupungin edustajien keskimääräisten osuuksien välillä ei ollut merkittävää eroa organisaatioiden välisen eron ollessa ainoastaan 6,7 %. Sen sijaan Renor Oy:n edustaja mainitsi strategiseen suunnitteluun liittyviä yhteistyömuotoja ainoastaan 2,1 % osuuden edestä kaupungin vastaavan luvun ollessa 25,3 % ja LADECin 32 %.



Diagrammi 4 Suunnittelun yhteistyön ja vuorovaikutuksen alateemojen mainintojen osuudet **LADECin** edustajien haastatteluissa keskimäärin



Diagrammi 5 Suunnittelun yhteistyön ja vuorovaikutuksen alateemojen mainintojen osuudet **Lahden kaupungin** edustajien haastatteluissa keskimäärin



Diagrammi 6 Suunnittelun yhteistyön ja vuorovaikutuksen alateemojen mainintojen osuudet **Renor Oy:n** edustajan haastattelussa

5.2.1 Epävirallinen strateginen maankäytön suunnittelu

Askonalueen kehittäjien mukaan alueen suunnittelu perustuu siihen, että kukin toimija pyrkii omiin resursseihinsa ja taitoihinsa nojaten edistämään alueen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Nämä tavoitteet on laadittu yhdessä ja haastateltavat kokivat, että kaikki toimijat ovat saaneet omalta osaltaan vaikuttaa tavoitteiden sisältöön.

Lahden kaupunki ja Renor Oy järjestivät yhdessä vuonna 2012 Radanvarren ideakilpailun, jonka voittajaehdotusten pohjalta muodostui ensimmäinen visio alueen kehityksestä laajemmassa mittakaavassa. Ideakilpailun yhteydessä kaupunki keräsi lahtelaisten näkemyksiä siitä, millainen alue Radanvarresta voisi tulla. Osallistava suunnittelu takasi haastateltavien mukaan sen, että alueen kehittämiseksi saavutettiin kaupunkilaisten keskuudessa laajempi hyväksyntä, minkä myötä suunnitelmat alkoivat edetä vauhdikkaasti ilman valituksia.

Haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä sitä, että aluetta kehitetään yhteisen strategian ja vision pohjalta. Tähän pyrittiin tilaamalla RAKL:ltä asemanseudun klinikka ja kehittämistyöpajat Radanvarren ideakilpailun jälkeen. Yhteisen vision taustalla on myös valtion MAL-yhteistyötä edustava MALPE+Y-aiesopimus, jossa on linjattu alueen kehittämisen tavoitteet. RAKL:n kehittämistyöpajoissa ja MALPE+Y-aiesopimuksella on pyritty kirkastamaan kunkin organisaation toimenkuvaa alueen kehittämisessä.

Haastatteluista kävi ilmi, että LADECin tehtävä on toteuttaa kaupungin kilpailukykystrategiaa, tukea alueen yritysten toimintaedellytyksiä ja tuoda yritysten näkemyksiä esiin suunnittelussa. LADEC tekee Renorin kanssa yhteistyötä Askonalueelle sijoittuvien yritysten tarpeiden kartoittamisessa toimitilojen suhteen. H1 kertoo, että LADEC käy myös laajempaa keskustelua Renorin kanssa yrityshankinnasta ja toimijoiden tarpeista alueella. Samalla Renor ja LADEC ovat jatkuvasti yhteydessä Askotalossa toimiviin yrityksiin ja kartoittavat näiden näkemyksiä toimitiloista ja laajemmin alueen kehittämisestä. Haastateltavien mielestä tämän yritysrajoituksen kautta Askonalueen kehittäjillä on kattavampi näkemys alueelle potentiaalisesti sijoittuvien yritysten tarpeista, jolloin myös alueen kilpailukyvyille voidaan luoda paremmat edellytykset.

”Mielestäni yritys näkökulmaa on ollut mukana. Meidän rooli on osaltaan tuoda viestiä markkinoilta. Meille tulee alueen toimijoilta viestiä. Meidän rooli on tuoda asiakkailta tulleen palautteen perusteella heidän tarpeitaan pöytään.” (H1)

Haastatteluista kävi ilmi, että Lahden kaupungin rooli Askonalueen ja Radanvarren kilpailukykyyn edistämiseksi perustuu sen hallinnolliseen valtaan. Kunnilla on Suomessa kaavoitusmonopoli, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että kunta vastaa kaikista maankäytönsuunnitelmista rajojensa sisällä (MRL 4§; MRL 20§). Kaupungilla on myös velvollisuus edistää kuntalaisten ja kunnan eri toimijoiden etuja mahdollisimman tasapuolisesti maankäytön suunnittelussa (MRL 5§). Tästä syystä kaupungin on edistettävä useampaa eri strategiaa yhtä aikaa. Kaupungin rooli usean eri strategian edistäjänä näkyi haastateltavien vastauksissa. Alueen kilpailukykyyn edistämiseen liittyvistä

strategioista kysyttäessä esimerkiksi H4 toivoi, että alueelle sijoittuvat yritykset tukisivat toiminnallaan alueelle asetettuja älykkäisiin ja ekotehokkaisiin ratkaisuihin liittyviä tavoitteita. Hän toivoi, että alueen yritykset ottaisivat nämä tavoitteet omikseen ja markkinoisivat niitä omassa toiminnassaan. Kaupungin edustajat mainitsivat myös muita haastateltavia monipuolisemmin Askonalueen kehittämiseen liittyviä strategioita liittyen muun muassa joukkoliikenteen kehittämiseen sekä kaupunkikuvallisiin ja ekologisiin tekijöihin.

5.2.1.1 Virallinen maankäytön suunnittelu strategioiden edistäjänä

Askonalueen kehittäjät hyödynsivät myös virallisen maankäytön suunnittelun menetelmiä osana strategioiden edistämistä. Tähän osioon liittyviä haastatteluaineiston koodauksia ei lueta osaksi strategista maankäytön suunnittelua. Vaikka haastateltavat puhuvat strategian edistämisestä, he viittaavat virallisiin maankäytön suunnittelun menetelmiin strategian edistämisen keinoina.

Kaupungin edustajien vastauksissa näkyi etenkin asemakaavan rooli kaupungin strategioita edistävänä asiakirjana. Esimerkiksi alueelle laaditun rakennustapaohjeen nähtiin varmistavan sen, että Renorin myydessä tontit rakennusliikkeille alueen kaupunkikuvalliset tavoitteet toteutuisivat kaupungin toivomalla tavalla. H5 piti rakennustapaohjetta tarpeellisenä siksi, että se taho, jolle tontit lopulta luovutetaan, ei ole osallistunut yhteisen vision laatimiseen. Tästä syystä kaupunki ei voi luottaa siihen, että rakennuttajalla olisi intressiä toimia yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti ilman säätelyä.

Siinä missä kaupungin strategiset tavoitteet Askonalueen suunnittelussa perustuvat eri toimijoiden ja kuntalaisten etujen ajamiseen mahdollisimman tasapuolisesti, Renor Oy:n strategia perustuu siihen, että sen on yksityisenä osakeyhtiönä tuotettava mahdollisimman suurta voittoa osakkeenomistajilleen. Renor Oy on kiinteistökehitysyhtiö, jonka toimintastrategia maankäytön suunnittelussa nojaa asemakaavan tuomaan omaisuudenturvaan. Renorin edustaja H7 luonnehtii asemakaavan merkitystä yrityksen liiketoiminnalle seuraavasti:

K: Muuttuuko roolinne nyt kun kaavaprosessi on saatu maaliin ja rakentamisvaihe alkaa?

”Kyllä se sillä tavalla vaikuttaa, että sitten meillä on oikeus tehdä tiettyjä asioita ja nämä oikeudet on kirjattu asemakaavaan. Kaavassa osoitetaan rakennusoikeus, mutta se ei ole velvollisuus. Ei meidän tarvitse enää lähteä kysymään viranomaisilta saadaanko tehdä

kauppaa. Nyt siinä lukee, että saadaan tehdä kauppaa. Kaavassa on se oikeus.” (H7)

5.2.2 Kaupunkiregiimi

Haastateltavat korostivat kokonaiskuvan merkitystä yksittäisen kaava-alueen sijaan Askonalueen onnistumisen kannalta. Askonalue liittyy osaksi olemassa olevaa kaupunkirakennetta, ja sen on tarkoitus olla osa Lahden keskustaa. Näiden syiden vuoksi kokonaisuuden hallinta nähtiin tärkeänä elementtinä alueen kehittämisessä. Alueen kehittämisen aikana tehty pitkäjänteinen yhteistyö on ollut haastateltavien mukaan koko hankkeen onnistumisen edellytys ja auttanut suuren kokonaisuuden hallinnassa. H1:n ja H7:n mukaan yhteinen tahtotila alueen kehittämiseksi on muodostunut sen pohjalta, että kaikki osapuolet ymmärtävät sen, että Askonalue on yksi koko seudun tärkeimmistä kohteista. Tästä syystä haastateltavat pitivät alueen onnistumista tärkeänä. Kaikkien toimijoiden onnistumisen halu on luonut alueen kehittämisen ympärille hyvän hengen ja motivaation tehdä jotain uutta ja vaikuttavaa. Yhteistyö on syventynyt suunnittelun edetessä ja kaikki haastatellut alueen kehittäjät uskovat sen jatkuvan vielä pitkään, koska koko Radanvarren kehittäminen on niin suuri projekti.

Haastateltavat pitivät yhteistyötä tärkeänä yhteisen vision ja tahtotilan muodostamisessa sekä toimijoiden resurssien yhdistelemissä. Kaupunkiregiimeille tyypillinen yksityisten ja julkisten toimijoiden resurssien yhdisteleminen loi haastateltavien mielestä hyvät edellytykset alueen kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, Renor Oy:llä ja LADECilla on ollut tiivis vuorovaikutussuhde alueen yrityksiin, kun taas kaupungilla on poliittisen päätöksenteon kautta valta toteuttaa alueen suunnitelmia. Kaupungin edustajat viittasivat usein LADECin ja Renorin osaamiseen, kun kysymykseen tuli yritysten houkuttelevuus Askonalueelle ja Radanvarreen laajemmin.

Resurssit, joita yksityinen toimija Renor Oy koki tuovansa Askonalueen ja Radanvarren kilpailukyvyyn edistämiseen, perustuivat Renorin edustajan H7 mukaan yrityksen säännölliseen yhteydenpitoon esimerkiksi Askotalossa toimiviin yrityksiin. Tämän yhteydenpidon avulla Renor saa kiinteistöissä toimivilta yrityksiltä suoraa palautetta esimerkiksi tilojen toimivuudesta ja alueen vetovoimasta. Oman liiketoimintansa kehittämisen lisäksi Renor pyrkii tuomaan tämän yrityksiltä saadun informaation Askonalueen kehittäjäryhmän kokouksiin ja sitä kautta alueen suunnitelmiin. Lahden kaupungin edustajat arvostivat Renorin asiantuntemusta kiinteistökehityksestä ja -bisneksestä, ja he uskoivat tämän tietotaidon olevan hyödyllistä alueen kilpailukyvyyn edellytysten

luomisessa. Myös Renorin edustaja H7 ja LADECin edustajat H1, H2 ja H3 olivat sitä mieltä, että Renorin ymmärrys kiinteistömarkkinoilla vallitsevasta kysynnästä on edesauttanut yritysten houkuttelemista Askonalueelle.

Kaupungin ja Renor Oy:n rajapinnassa toimii kehitysyritys LADEC, joka koki edustavansa yhtä lailla molempia toimijoita. LADECin toimintaa ohjaa kaupungin kilpailukykystrategia, jonka toteutumista se pyrkii edistämään osaltaan Askonalueen kaltaisten aluekehittämishankkeiden kautta. Haastateltavat näkivät LADECin tärkeänä toimijana Askonalueen ja koko seudun yritysten toimintaedellytysten kehittämisessä. LADECin resurssit pitkäjänteisessä yhteistyössä perustuvat siihen, että se kerää laajassa mittakaavassa informaatiota Lahden seudulla toimivilta yrityksiltä alueen kilpailukykyyn kehittämisestä. LADEC on suoraan yhteydessä paikallisiin yrityksiin, ja he vievät yhdessä näiden yritysten kanssa alueen yritysten toimintaedellytyksiä kehittäviä hankkeita eteenpäin. Esimerkkinä tällaisesta hankkeesta haastateltavat H2, H3 ja H7 antoivat Askonalueen matalalämpöverkon kartoittamisen. LADEC on pyrkinyt haastateltujen edustajiensa H1, H2 ja H3 mukaan tuomaan Lahden yrityskantaa esille Renor Oy:lle, jotta tiloja voidaan kehittää myös paikallisten yritysten näkökulmasta.

LADEC on tuonut paikallisten yritysten osaamista esiin myös Askonalueesta kiinnostuneille sijoittajille ja rakennuttajille järjestämällä markkinavuoropuhelutilaisuuksia, jossa yritykset saavat esitellä palveluitaan ja tuotteitaan. Tällä tavoin LADEC on pyrkinyt luomaan paikallisille yrityksille suoraan liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi LADEC on järjestänyt työpajoja ja innovaatiokilpailuita Askonalueen kehittämiseen liittyen. LADECin edustaja kuvailee LADECin roolia Askonalueen ja Radanvarren kilpailukykyyn kehittämisessä seuraavasti:

”Olemme siinä liimana. Meidän tehtävänä on toimia yritysraajapinnassa. Voimme esittää, että nyt olisi tällainen innovaatio tai palvelu, minkä pohjalta yritys voi pohtia olisiko siitä hyötyä heille tai alueelle sijoituville yrityksille. Tämä toimii myös niin päin, että heitämme yrityksille ideoita ja sieltä tulee vastavuoroisesti ideoita tännepäin. Yritykset kertovat, että tähän he tarvitsisivat apua tai tästä he olisivat kiinnostuneita. Näkisin, että toimintamme on vuoropuhelua.” (H3)

H5:n mukaan Lahden kaupunki omistaa melko vähän maata, mikä tarkoittaa sitä, että alueesta kiinnostunut yritys ja alueen maanomistaja on saatettava yhteen. Lahden kaupungin edustaja H5 ja LADECin edustaja H3 kertovat, että LADEC pyrkii omalla toiminnallaan luomaan

keskusteluyhteyden alueelle sijoittuvien tai sijoittumisesta kiinnostuneiden yritysten ja alueen maanomistajan välille.

Haastateltavien mukaan on hankalaa rajata työnjakoa siten, että jokin tietty toimija tekee ainoastaan yhtä määrättyä asiaa alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä. LADEC ja Renor oy ovat kuitenkin olleet vetovastuussa yritysten houkuttelemisesta Askonalueelle ja yritysten toimintaedellytysten parantamisesta. Renor ja LADEC ovat myös tehneet keskenään säännöllisesti yhteistyötä alueen kehittämiseksi toteuttamalla esimerkiksi kyselyn alueen yrityksille yhteiskäyttöautojen käytöstä alueella. LADEC ja Renor ovat molemmat myös aktiivisesti mainostaneet aluetta erilaisissa tapahtumissa ja omilla verkkosivustoillaan alueelle potentiaalisesti sijoittuville yrityksille.

Kaupunki on puolestaan vastannut alueesta kokonaisuutena ja saanut läpi koko alueen kehityksen kannalta tärkeitä päätöksiä, kuten valtatie 12:n muutoksen kaduksi sekä matkakeskuksen siirron rautatieaseman yhteyteen. H5 näkee, että kaupungin rooli on alueen kilpailukyvyyn edistämässä mahdollistaa erilaisia maankäyttöön ja liikenteeseen liittyviä muutoksia. Kaupunki vastaa alueen kaavoituksesta ja muista julkisen toimijan vastuualueisiin kuuluvista prosesseista. Toisin kun LADEC ja Renor kaupunki ei tee yritysten kanssa suoraan yhteistyötä alueen kilpailukyvyyn edellytysten parantamiseksi. Moni haastateltavista kertoi, että LADECin ja kaupungin välinen työnjako alueen kilpailukyvyyn edistämässä saattaa muuttua tulevaisuudessa, sillä kaupungit ovat ottaneet vetovastuun tästä monella suomalaisella paikkakunnalla. H6:n näkemyksen mukaan kaupunkien vahvemman elinkeinopoliittisen roolin taustalla vaikuttaa valmisteilla oleva maakuntauudistus.

RAKLIn järjestämällä asemanseutuklinikoilla ja niitä seuranneilla kehittämistyöpajoilla on luotu perusteet Radanvarren ja Askonalueen pitkäjänteisemmälle kehittämiselle. Kehittämistyöpajoissa kaupunki, LADEC ja Renor muodostivat yhteisen tahtotilan Radanvarren ja Askonalueen kehittämiseksi. Kehittämistyöpajoissa luodut profiilit Radanvarren eri asemanseuduille ovat H2:n mukaan kantaneet nykyhetkeen saakka.

”Siinä RAKLIn klinikalla laitettiin tiukalla aikataululla kalenteriin, milloin tapahtuu mitään ja tehtiin suunnitelmat siitä, milloin ollaan missäkin vaiheessa ja sitten se suunnitelma toteutui systemaattisesti. Se on se oikea tapa, kun hankkeessa on mukana monia eri toimijoita.” (H2)

Lahden kaupungin edustajan H4 mielestä Radanvarren kehittämisen tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää perustaa eri osapuolet yhdistävä ryhmä, joka miettisi aluetta kokonaisuutena. Hänen

mukaansa vetoapua tähän voisi tarjota LADEC. Ryhmä edesauttaisi toiminnallaan sitä, että kaikki kehittäjät kulkisivat samaan suuntaan ja tietäisivät, mitä eri alueilla tapahtuu. H5:n näkemyksen mukaan tällaista yhteistä pitkän tähtäimen ryhmää kaivattaisiin asemanseutujen kehittämisessä Suomessa ylipäätään. Radanvarren osalta tulisi miettiä, miten koko asemanseutu saataisiin puhumaan yhtä kieltä ja viemään yhteisen vision pohjalta tavoitteita eteenpäin.

5.2.3 Kumppanuuskaavoitus

Askonalueen suunnittelua on ohjannut haastateltavien mukaan voimakkaasti Askonalueen kehittäjäryhmä, jonka tavoitteena on ollut huolehtia yhteisen vision säilymisestä läpi suunnitteluprosessin. Kehittäjäryhmään kuuluu edustajia kaupungilta, LADECilta sekä Renor Oy:ltä. Kehittäjäryhmä perustettiin RAKLI:n vuonna 2013 järjestämien asemanseudun kehittämistyöpajojen tuloksena. Asemanseudun kehittämistyöpajan RAKLI:ta tilasivat kaupunki ja Renor, koska ne halusivat koota alueen kehittäjät yhteen ennen varsinaisen maankäytön suunnitteluprosessin alkamista. Klinikkan loppuraportissa (RAKLI 2014) todetaan, että sekä Radanvarren että Askonalueen suunnittelu tulee perustumaan tiiviiseen yhteistyöhön eri toimijoiden välillä. Tähän yhteistyöhön eri toimijoiden välillä on pyritty perustamalla alueen suunnittelua ohjaava kehittäjäryhmä.

Kehittäjäryhmä kokoontui aktiivisemman suunnitteluprosessin aikana säännöllisesti, ja sen ote oli hyvin määrätietoinen ja suunnitelmallinen. Vaikka kehittäjäryhmän määrätietoinen toimintatapa takasi vision säilymisen ja toisaalta suunnitelman tehokkaan etenemisen, sen toiminta oli joidenkin haastateltavien mukaan välillä jäykkää. Jäykkyys näkyi etenkin alueen konkreettisemmasta suunnittelusta vastuussa olleelle suunnitteluryhmälle, johon kuului kaupungin ja konsulttifirmojen suunnittelijoita sekä maanomistaja Renor Oy:n palkkaamia suunnittelijoita. Sekä kehittäjäryhmä että suunnitteluryhmä aloittivat toimintansa RAKLI ry:n järjestämän asemanseutuklinikan innoittamina.

Kaupunki ja Renor muodostivat omien sanojensa mukaan suunnittelussa kumppanuuden, mikä näkyi haastateltavien vastauksissa osapuolten välisenä luottamuksena ja arvostuksena. Renor ja kaupunki kirjoittivat maankäyttösopimuksen, joka asetti velvoitteita haastateltavien mukaan tasapuolisesti kaupungille ja Renor Oy:lle. Renor osallistui alueen suunnittelun kannalta oleellisten selvitysten tekemisestä koituneisiin kustannuksiin ja luotti kaupungin asiantuntemukseen sen suhteen, mitkä selvitykset ovat tärkeitä tehdä. Renor on pystynyt yksityisenä toimijana tilaamaan selvityksiä ilman

julkisen organisaation toiminnalle tyypillisiä pakkokilpailutuksia. Kaupungin edustajan H5 mukaan tämä on tehnyt kaavoitusprosessista jouhevamman.

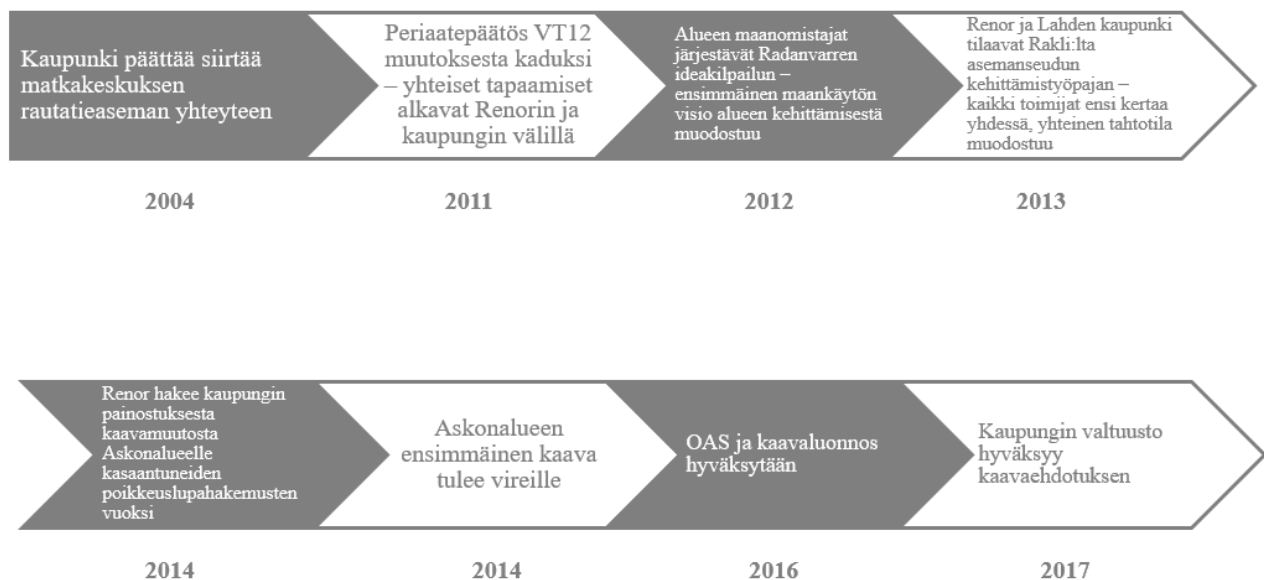
Erityisen positiivisena asiana haastateltavat näkivät vastuiden ja vaikuttamismahdollisuuksien tasapuolisen jakautumisen osapuolten välillä. Konkreettisesti yhteistyö Renorin ja kaupungin välillä on näkynyt esimerkiksi alueen korttelirakenteiden ja rakennustapaohjeen työstämisessä yhdessä Renorin palkkaamien arkkitehtien kanssa. H4 kertoo, että yhteistyö on mahdollistanut muun muassa korttelirakenteiden ympärillä käydyn keskustelun integroimisen osaksi kunnallisteknisen yleissuunnitelman laadintaa. Tiiviin yhteistyön taustalla nähtiin vaikuttavan myös toimijoiden välinen lyhyt fyysinen etäisyys.

”Ei muissa hankkeissa ole tämäntyyppistä, vaan oletetaan, että kaupunki hoitaa. He (Renor) näkevät varmaan myös itse, että alueen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. He eivät ole ainakaan olleet passiivisia ja vaatineet ainoastaan kaupungilta asioita. He tekevät ja toimivat myös itse. Suhde on ollut hyvä ja neuvotteleva. Olemme pitäneet tapaamisia todella tiheästi, ja sitä on helpottanut tämä fyysinen lyhyt etäisyys meidän välillä.” (H4)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heti suunnittelun alkuvaiheessa avattu keskusteluyhteys eri osapuolten välille on luonut pohjan onnistuneelle yhteistyölle. H2:n mukaan sujuva yhteistyö on perustunut osittain myös siihen, että kaupunki, LADEC ja Renor eivät ole kilpailleet keskenään. Myös H7 oli sitä mieltä, että eri osapuolilla on ollut lähtökohtaisesti hyvin vähän risteäviä intressejä toisin kuin useissa muissa asemanseudun kehittämishankkeissa. Esimerkkinä hän antaa Espoossa sijaitsevan Leppävaaran asemanseudun, jossa oli yhden maanomistajan sijaan monta eri yksityistä ja julkista maanomistajaa, ja varsinkin Espoon ja Helsingin kaupunkien intressien välillä oli selkeitä ristiriitoja.

Asemanseutujen alihyödyntäminen Suomessa johtuu H6:n mukaan hankalista maanomistussuhteista. Maata omistaa aseman lähetyviltä yleensä useampi eri valtion toimija. Useamman eri valtion toimijan kanssa keskustelu yhtä aikaa on haasteellista, koska valtiota edustavalla maanomistajalla ei ole intressiä kehittää tai myydä maata. Askonalue poikkeaa muista suomalaisista asemanseuduista siinä suhteessa, että maanomistus on keskittynyt yhdelle yksityiselle maanomistajalle ja valtio omistaa alueelta hyvin vähän maata. Neuvottelu yhden yksityisen maanomistajan kanssa on ollut kaupungin edustajien mukaan huomattavasti helpompaa kuin usean eri valtion toimijan kanssa neuvottelu.

Haastateltavat pitivät Lahden kaavoitusprosessia muihin kaupunkeihin verrattuna ketteränä. Kaupungin edustajien mukaan ketterän prosessin pohjalla on valtuustokausittain päivitettävä yleiskaava, joka mahdollistaa ajantasaisen kaavan ohella keskittymisen muutamaan asiaan kerrallaan. Yleiskaavasta valitetaan hyvin vähän. Kun kaupunkilaiset hyväksyvät asemakaavoitusta ohjaavat raamit, se helpottaa myös asemakaavaproessin läpi viemistä.



Kuva 5. Askonalueen asemakaavaproessin vaiheet.

5.3 Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tuoda alueellisen kilpailukyvyyn ympärillä käytyä tieteellistä keskustelua lähemmäs konkreettista maankäytön suunnittelua. Tutkimusasetelma oli kuvaileva, eikä tutkimuksessa pyritty testaamaan teorioiden paikkaansapitävyyttä. Sen sijaan tutkimuksessa avattiin alueellisen kilpailukyvyyn kehittämiseen liittyviä merkityksenantoja ja yhteistyöprosesseja. Alla on tiivistetty tutkimuskysymyksittäin tutkielman oleelliset tulokset. Tulosten liittymistä tutkielmassa esiteltyyn teoriaan on puolestaan avattu keskusteluosiossa.

TK 1: Miten Askonalueen kehittäjien näkemykset asemanseudun kilpailukyvyyn muodostavista tekijöistä peilautuvat olemassa olevaan teoriaan alueellisesta kilpailukyvystä?

Tutkielman tulosten perusteella voidaan päätellä, että raideliikenteen asemanseudun kilpailukyvyn kehittämisessä alueen kehittäjät korostavat saavutettavuuden ja osaavan työvoiman saatavuuden merkitystä muihin alueisiin verrattuna. Alueen sijainnin liikenteen solmukohdassa nähtiin edistävän osaajien ja niiden myötä yritysten sijoittumista alueelle. Asuntojen ja työpaikkojen tarjonta raideliikenteen aseman läheisyydessä houkuttelee haastateltavien mukaan osaajia etenkin pääkaupunkiseudulta.

Toisaalta osaavan työvoiman houkuttelemisen kannalta tärkeänä asiana pidettiin myös pehmeitä tekijöitä, kuten viihtyisää asuinympäristöä ja urbaania tunnelmaa. Näiden tekijöiden edistämiseksi tehtyjä suunnitteluratkaisuja edustavat alueelle laadittu lähiympäristön suunnitteluohje sekä kulttuurihistoriallisesti merkittävien rakennusten suojelu. Kehittäjät pitivät tärkeänä sitä, että alue on urbaani, koska heidän näkemystensä mukaan osaava työvoima arvostaa urbaania elinympäristöä. Urbaaniuden merkityksestä alueen kilpailukyvyn kannalta kertovat kehittäjien ratkaisu sekoittaa toimintoja luodakseen ympärivuorokautista kaupunkielämää alueelle sekä asemakaavassa rakennusten pohjakerrokseen osoitetut liiketilat.

Askonalue on kehittäjien mukaan tulevaisuudessa eri toimialojen yritysten, asukkaiden ja satunnaisten ohikulkijoiden kohtaamispaikka, jossa vuorovaikutuksen kautta syntyy yhteistyökuvioita, innovaatioita ja uusia liikeideoita. Lahden kilpailukykystrategiassa tällaiseen keskittymään on viitattu innovaatioekosysteeminä. Askonalueen suunnittelu tähtää siihen, että alueen toimijoiden tieto ja osaaminen siirtyvät vaivattomasti toimijalta toiselle. Kehittäjien mukaan tiedon tehokas siirtyminen toimijalta toiselle ja yritysten tekemä yhteistyö vauhdittavat yritysten innovaatiotoimintaa ja tekevät yrityksistä kilpailukykyisempiä.

Askonalueen kehittäjien näkemysten mukaan alueen toimijoiden välinen yhteistyö vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta. Mahdollisuudet ihmisten väliseen vuorovaikutukseen korostuvat silloin, kun alueen kilpailukyvyn nähdään perustuvan toimijoiden kohtaamisten myötä syntyviin innovaatioihin ja uusiin liikeideoihin. Askonalueen kehittäjien mielestä asemanseudun suunnittelussa oleellista on TOD-suunnittelulle tyypillinen toimintojen sekoittaminen ja sitä kautta eri taustoista tulevien toimijoiden kohtaamisten mahdollistaminen. Kehittäjien mukaan ihmisten välisiä kohtaamisia voidaan edistää panostamalla julkisen tilan suunnitteluun ja sijoittamalla alueelle myös yksityisiä palveluita, kuten kahviloita ja ravintoiloita, joissa kohtaamiset voivat tapahtua. Kehittäjien tarkoituksena on, että alueella halutaan viettää aikaa muutenkin kuin välttämättömyydestä.

TK 2: Miten alueen kehittäjät näkevät Askonalueen asemanseudun liittyvän osaksi seudullista kilpailukykystrategiaa?

Askonalueen on tarkoitus osana laajempaa Radanvarren kehitystä kytkeä Lahti vahvemmin raideliikenteen yhteyden avulla osaksi pääkaupunkiseudun talousaluetta ja houkutella sieltä osaajia asumaan ja töihin Lahteen. Raideliikenneyhteyden varrelle rakentamisen nähdään kasvattavan koko Lahden seudun vetovoimaa, kun sekä työpaikkojen että asuntojen tarjonta kasvavat hyvien liikenneyhteyksien päässä. Askonalueen ja laajemmin Radanvarren kehittämällä pyritään saamaan olemassa olevasta raideliikenteen yhteydestä enemmän irti seudun kilpailukykyä ajatellen.

Askonalueen kehittämisen nähdään kasvattavan etenkin osaamisintensiivisten työpaikkojen tarjontaa Lahden seudulla. Askonalueen kehittäjien mukaan osaamisintensiivisiä työpaikkoja tarjoaville yrityksille hyvin saavutettavissa oleva asemanseutu on ihanteellinen sijoittumispaikka, sillä näille yrityksille osaavan työvoiman saaminen on tärkeää.

Seudullisen kilpailukykyyn kontekstissa Radanvarren ja Askonalueen asemanseudun kehittäminen laajentaa Lahden kaupungin keskustaa ja luo alueesta mielikuvan vetovoimaisena urbaanina seutuna. Askonalueen kaltaisten urbaanien alueiden tarjonnan lisäämisellä pyritään houkuttelemaan osaavaa työvoimaa myös asumaan Lahteen.

TK 3: Millaiset roolit julkisen ja yksityisen sektorin toimijoilla on ollut Askonalueen asemanseudun kilpailukykyyn kehittämisessä ja millaisia yhteistyömuotoja prosessissa on hyödynnetty?

Askonalueen kehittäjien mielestä alueen kilpailukykyyn edistämiseen tähtäävässä julkisen ja yksityisen toimijan välisessä yhteistyössä tärkeää on se, että yhteistyö aloitetaan jo strategian laatimisvaiheessa. Näkemykset on tuotava esiin mahdollisimman ajoissa, jotta kaikkien toimijoiden tieto ja osaaminen todella siirtyy suunnitelmiin. Askonalueen kehittäjät olivat tyytyväisiä siihen, mitä yhteistyöllä oli saatu aikaan, ja heidän mielestään ajoissa aloitettu yhteistyö oli koko hankkeen onnistumisen kannalta välttämätöntä.

Askonalueen asemanseutu poikkeaa muista asemanseuduista siten, että neuvottelukumppaneita on ollut poikkeuksellisen vähän. Tästä syystä kehittäjät näkivät yhteistyön sujuneen vaivattomasti. Haastateltavien mukaan yhteistyön aloittaminen on ollut nopeaa, koska maanomistaja Renor Oy:llä on ollut selkeä intressi lähteä kehittämään maata. Yhteistyötä on helpottanut myös se, etteivät toimijat

ole kilpailleet keskenään. Askon alueen kehittäjiin mukaan asemanseudun kehittämisessä maanomistuksen keskittyminen yhdelle yksityiselle toimijalle sujuvoittaa yhteistyötä toimijoiden välillä ja nopeuttaa kaavaprosessin etenemistä.

Askon alueen kehittäjät kokivat, että silloin, kun eri toimijat kokevat, että heidän näkemyksensä on kuultu, he myös sitoutuvat strategian ja siitä johdetun suunnitelman toteuttamiseen voimakkaammin. Tällöin myös konflikteja syntyy vähemmän. Suunnittelun jouheva eteneminen ilman konflikteja vähentää toimijoiden mukaan sitä riskiä, että suunnitelma vanhentuu alueen käyttäjien muuttuviin tarpeisiin nähden. Varsinkin Askon alueen yksityisen kehittäjän Renor Oy:n edustajan mielestä yritysten kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat muun yhteiskunnan rinnalla jatkuvasti. Jos suunnitelma on tehty kymmenen vuotta ennen kuin alueen toimijat pääsevät käyttämään aluetta, on olemassa riski, etteivät suunnitelmassa tehdyt ratkaisut enää vastaa alueen käyttäjien tarpeita.

Kehittäjät näkivät, että alueellisen kilpailukyvyn kehittäminen vaatii toimenpiteitä ja resursseja useammalta eri toimijalta ja voimavarojen yhdisteleminen on tärkeää strategian saavuttamisen kannalta. Askon alueen tapauksessa julkisella toimijalla on ollut valtaa ja tietotaitoa toteuttaa perinteisiä maankäytön suunnitteluun liittyviä ratkaisuja. Yksityisen toimijan rooli puolestaan on ollut tuoda ymmärrystä markkinoilla vallitsevasta kysynnästä ja yritysten preferensseistä alueen kilpailukyvyn kehittämisessä.

6. KESKUSTELU

6.1 Osaavan työvoiman rooli alueen kilpailukyvyn muodostumisessa

Askonalueen kehittäjät näkivät yritysten sijoittumispäätöksiin ja sitä kautta alueen kilpailukykyyn vaikuttavan eniten osaavan työvoiman tarjonnan. Osaava työvoima houkuttelee alueelle osaamisintensiivisiä yrityksiä, ja toisaalta nämä yritykset houkuttelevat alueelle lisää osaavaa työvoimaa. Askonalue on kehittäjiensä mukaan tulevaisuudessa osaamisintensiivinen keskittymä. Alla olevissa luvuissa on esitelty eri tekijöitä, jotka houkuttelevat osaavaa työvoimaa Askonalueen yrityksiin ja toisaalta myös asumaan Lahden seudulle.

6.1.1 Urbaanit tarjoumat – pehmeät tekijät

Suurin osa haastateltavista käsitti osaavan työvoiman inhimillisenä pääomana (mm. Lucas 1988; Glaeser & Saiz 2003) ja osa taas näki osaavan työvoiman nimenomaan Floridan (2002) määrittelemänä luovana luokkana. Erityisesti Lahti City ry:n edustaja H8 puhui osaavasta työvoimasta luovien alojen työntekijöinä, jotka vaativat työskentely-ympäristöltään sitä, että he saavat toteuttaa siellä omaa elämäntapaansa. Oman elämäntavan toteuttamisen mahdollisuudet ovat osa Floridan (2002; 2003) määrittelemiä pehmeitä tekijöitä osaavan työvoiman sijaintipäätöksissä. H8:n mukaan Askonalue ei houkuttele luovaa luokkaa vaan luovan luokan edustajat hakeutuvat kaupungin ydinkeskustaan. H4 puolestaan mainitsi Askonalueen houkuttelevan luovan luokan ydintoimialoja, kuten taiteilijoita sekä tieteen ja tekniikan alan työntekijöitä. H4 mainitsi erikseen, että hän pitää Askonaluetta luovien alojen keskittymänä.

Alueen tarjoumaperusteinen kilpailukyky perustuu siihen, että alueella on ihmisten elämänlaatua parantavia tekijöitä, jotka houkuttelevat osaavaa työvoimaa alueen yrityksiin (Storper & Scott 2014). Storper ja Scott (2014: 148) eivät jaottele tarjoumaperusteisen kilpailukyvyn yhteydessä osaavaa työvoimaa luovan luokan edustajiin ja muuhun työvoimaan, vaan he käsittelevät osaavaa ja korkeasti koulutettua työvoimaa inhimillisenä pääomana. Tarjoumaperusteinen kilpailukyky lukeutuu myös osaksi yritysten sijoittumispäätöksiä ohjaavia pehmeitä tekijöitä (Florida 2002; Storper & Scott 2014).

Askonalueen kehittäjät jakoivat Storperin ja Scottin näkemyksen alueen tarjoumien merkityksestä inhimillisen pääoman houkuttelemisessa alueelle. Nämä tarjoumat esiintyivät Askonalueen kehittäjien puheessa alueen viihtyisyyttä lisäävinä suunnitteluratkaisuina. Esimerkkejä näistä ratkaisuista ovat alueen julkisen tilan laadun varmistamiseksi laadittu lähiympäristöohje sekä kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten suojeleminen. Alueen kehittäjät mainitsivat myös virkistytymis- ja kulttuuripalveluiden saavutettavuuden merkityksen asukkaiden ja työntekijöiden houkuttelemisessa Askonalueelle ja Lahden seudulle laajemmin. Etenkin Lahden kaupungin edustajat painottivat ihmisten elämänlaatuun positiivisesti vaikuttavien tekijöiden merkitystä osaavan työvoiman houkuttelemiseksi.

Sana urbaani toistui kehittäjien näkemyksissä. Askonalue pyrittiin liittämään osaksi kaupungin keskustaa ja sen suunnitteluratkaisuilla pyrittiin luomaan alueesta urbaani. Tällaisia suunnitteluratkaisuja olivat esimerkiksi rakennusten pohjakerroksiin osoitetut liiketilat (Lahden kaupunki 2016a). Kehittäjien näkemykset urbaanuidesta kilpailukykytekijänä perustuivat edellä mainittuihin pehmeisiin tekijöihin, jotka houkuttelevat inhimillistä pääomaa alueelle (Storper & Scott 2014). Alueen kehittäjien mielestä osaava työvoima arvostaa urbaania ympäristöä niin asuinalueessaan kuin työpaikkansa sijainnissa.

Floridan (2002) esittämistä osaavan työvoiman ja sitä kautta yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavista pehmeistä tekijöistä haastateltavat mainitsivat urbaanin ilmapiirin (eng. Urban buzz), kaupunkikulttuurin ja kulttuuripalvelut. Sen sijaan suvaitsevaista ilmapiiriä haastateltavat eivät maininneet kertaakaan puhuessaan osaavan työvoiman houkuttelemisesta alueelle. Floridan (2009: 72) päättelyketjun mukaan suvaitsevainen ilmapiiri luo ympäristöä, joka houkuttelee osaavaa työvoimaa. Osaava työvoima vuorostaan houkuttelee alueelle korkeaan teknologiaan nojaavia osaamisintensiivisiä yrityksiä. Askonalueen kehittäjien näkemys on yhteneväinen Floridan näkemyksen kanssa siltä osin, että molempien näkemysten mukaan osaavan työvoiman saatavuus vaikuttaa etenkin osaamisintensiivisten yritysten sijaintipäätöksiin.

Toisaalta Askonalueen kehittäjät linjasivat, että silloin kun Askonalueelle on jo sijoittunut osaamisintensiivisiä yrityksiä, nämä yritykset vetävät perässään alueelle lisää samankaltaisia yrityksiä ja työvoimaa näihin yrityksiin. Toisin sanoen Askonalueen yrityskeskittymä ja sen tarjoamat kasautumisedut toimivat alueen vetovoimaa kasvattavana tekijänä. Tämä kuvastaa hyvin Laakson ja Loikkasen (2004) kuvaamia kasautumisetuja, jotka vaikuttavat yritysten sijoittumispäätöksiin. Askonalueen kehittäjien näkemys siitä, houkuttelevatko yritykset osaajia vai toisinpäin, on kahdensuuntainen. Osaajat houkuttelevat Askonalueelle osaamisintensiivisiä yrityksiä, ja

osaamisintensiiviset yritykset houkuttelevat lisää osaavaa työvoimaa Lahden talousalueen käyttöön.

6.1.2 Liikenteen solmukohta – kovat tekijät

Alueen kehittäjät pitivät osaavan työvoiman saatavuutta merkittävimpänä tekijänä Askonalueen asemanseudun kilpailukyvyn kannalta. Kehittäjien näkemystä tukee aikaisempi tutkimus, joka (Porter 1990b; Porter 2000; Laakso & Loikkanen 2004: 158–160; Florida 2003; Glaeser 2005; Murphy ym. 2015) osoittaa, että yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttaa oleellisesti osaavan työvoiman saatavuus. Osaavan työvoiman saatavuuteen vaikuttaa puolestaan yrityksen sijainti suhteessa työvoiman sijaintiin eli se, kuinka hyvin saavutettavissa yritys on työvoiman näkökulmasta. Alueen saavutettavuus työvoiman näkökulmasta on erityisen tärkeää sellaisille yrityksille, joiden kilpailukyky riippuu voimakkaasti siitä, miten yritys saa houkuteltua osaavaa työvoimaa töihin. Modernissa tutkimuskirjallisuudessa osaavan työvoiman saatavuus ja hyvät liikenneyhteydet ovat niin kutsuttuja yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavia kovia tekijöitä (Musterd & Murie 2010; Lawton ym. 2010).

Vaikka alueen hyvä saavutettavuus ja keskeinen sijainti laskevat yritysten palkkakustannuksia Laakson ja Loikkasen (2004) mukaan, samalla alueen hyvä saavutettavuus myös aiheuttaa asuntojen ja toimitilojen hintojen nousua etenkin asemanseuduilla (Debrezion 2007; Kay ym. 2014). Etenkin H3 oli huolissaan siitä, että Askonalueen asuntojen hinnat nousevat liian korkeiksi ja ihmiset hakeutuvat asumaan muille alueille. Hänen mukaansa asukkaiden kaikkoaminen saattaa heikentää alueen vetovoimaa myös yritysten silmissä, jos alue ei olisikaan toiminnoiltaan sekoittunut ja urbaani asemanseutu.

Asemanseutujen korkeampi maanarvon johtuu niihin kohdistuvasta korkeammasta kysynnästä, ja korkea kysyntä pohjautuu muuta aluetta parempaan julkisen liikenteen saavutettavuuteen (Debrezion ym. 2007; Kay ym. 2014). Maanarvo muodostuu siihen kohdistuvasta kysynnästä: jos kysyntä kasvaa, hinnat kasvavat (Laakso & Loikkanen 2004). Asuntojen ja toimitilojen kysynnän ja sitä kautta hintojen kasvu ei ole negatiivinen asia, jos ottaa huomioon Askonalueen kehittäjien tavoitteen nostaa Lahden seudun vetovoimaa. Tämä näkemys on osittain ristiriidassa sen kanssa, että edulliset asunnot ja toimitila nähdään seudun vetovoimaa kasvattavina tekijöinä.

Glaeser ja Saiz (2003) ovat todenneet, että laajemmassa seudullisessa kontekstissa palkat ovat

keskimäärin korkeampia alueilla, joihin keskittyy osaavaa työvoimaa. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että myös asuntojen ja muiden hyödykkeiden hinnat ovat näillä seuduilla keskimääräistä korkeampia korkean kysynnän vuoksi. Näin ollen yritykset joutuvat kompensoimaan korkeammilla palkoilla työntekijöidensä korkeampia asuin- ja elinkustannuksia. Toinen syy keskimääräistä korkeampiin palkkoihin on se, että myös työn tuottavuus on korkeampi näillä alueilla. Mitä tuottavammasta työstä on kyse, sitä enemmän työstä maksetaan myös palkkaa.

6.2 Osaajien väliset kohtaamiset tukevat ekosysteemin toimintaa

Haastatteluista ilmeni, että Askonalueen ja laajemmin Radanvarren kehittämisessä on kyse siitä, että alueelle on tarkoitus luoda puitteet yritysten ja asukkaiden keskittymälle. Kasvaessaan tämä keskittymä houkuttelee alueelle lisää yrityksiä ja asukkaita. Askonalueen kehittäjien näkemys on linjassa kaupunkitaloustieteilijöiden näkemysten (mm. Laakso & Loikkanen 2004) kanssa siitä, että keskittymisen ja kasautumisen hyödyt kasvavat sen mukaan, mitä enemmän yrityksiä päättää sijoittua alueelle. Mitä enemmän yrityksiä keskittymään sijoittuu, sitä monipuolisemmin toimijoilla on tietoa ja resursseja jaettavaksi keskenään. Jacobsin (1969) kuvailemat urbanisaatiohyödyt perustuvat siihen, että alueen toimijoiden keskittyminen lähelle toisiaan helpottaa tiedon liikkumista sekä yritykseltä toiselle että alueen asukkaiden ja yritysten välillä. Vuorovaikutus eri taustoista tulevien toimijoiden välillä edellyttää sitä, että he voivat kohdata toisiaan. Näissä kohtaamisissa voi syntyä uusia liikeideoita ja niiden myötä uusia työpaikkoja. Uudet työpaikat houkuttelevat perässään alueelle lisää työvoimaa, ja syntyy niin ikään positiivinen kierre, jossa koko kaupunkialueen kasvu hyödyttää kaikkia taloudellisia toimijoita. Urbanisaatiohyödyt kuvaavat hyvin Askonalueen asemanseudun kehittäjien näkemyksiä siitä, mikä tekee alueesta kilpailukykyisen.

Tarjoudunperusteisen kilpailukykyyn kehittämisen taustalla on endogeeninen kasvuteoria, jonka mukaan alueen talous voi kasvaa sisäsyntyisesti, kun tieto leviää osaajalta toiselle (Lucas 1988). Askonalueen kilpailukyky perustuu kehittäjien mukaan siihen, että alueen toimijat luovat lisäarvoa olemalla vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän vuorovaikutuksen tuloksena on mahdollista syntyä innovaatioita, joiden myötä voi syntyä uusia liikeideoita ja yritysten toiminta tehostuu, jolloin niiden kilpailukyky paranee (Schumpeter 1939; Moore 1993; Iansiti & Levien 2004; Oksanen ja Hautamäki 2014). Askonalueen kehittäjät näkivät, että alueen yritykset noudattaisivat Chesboroughin (2003) kuvailemaa avointa innovaatiomallia, jossa innovaatiot eivät synny ainoastaan yritysten sisällä, vaan

myös yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Alueen suunnitteluratkaisut, kuten panostaminen julkisiin ulkotiloihin sekä sisätilojen suunnittelu siten, että ne synnyttäisivät sattumanvaraisia kohtaamisia eri toimijoiden välille, hyödyttäisivät eniten avointa innovaatiomallia noudattavia yrityksiä.

Etenkin Asheimin ja kollegoiden (2007) kuvaamat symbolisen tietoperustan yritykset pitävät eri taustoista tulevien ihmisten välisiä kohtaamisia tärkeinä, sillä näiden yritysten liiketoiminta perustuu uusien innovaatioiden syntymiselle. Askonalueelle on pyritty houkuttelemaan tämäntyyppisiä yrityksiä keskittämällä asumista, työpaikkoja ja palveluita samalle alueelle, jonka lähellä on joukkoliikenteen solmukohta. Ihmiset kohtaavat toisiaan helpommin sattumanvaraisesti tällaisella toiminnoiltaan sekoittuneella alueella, johon kohdistuu matkustajavirtaa (Gehl 2010). Symbolisen tietoperustan omaavilla luovan alan työpaikoilla ei välttämättä ole tarvetta sijoittua toistensa läheisyyteen ja muodostaa yhtenäistä alueellista rakennetta, vaan ideoita voidaan saada myös kohtaamisissa kaupungin muiden toimijoiden ja asukkaiden kanssa (Asheim ym. 2007).

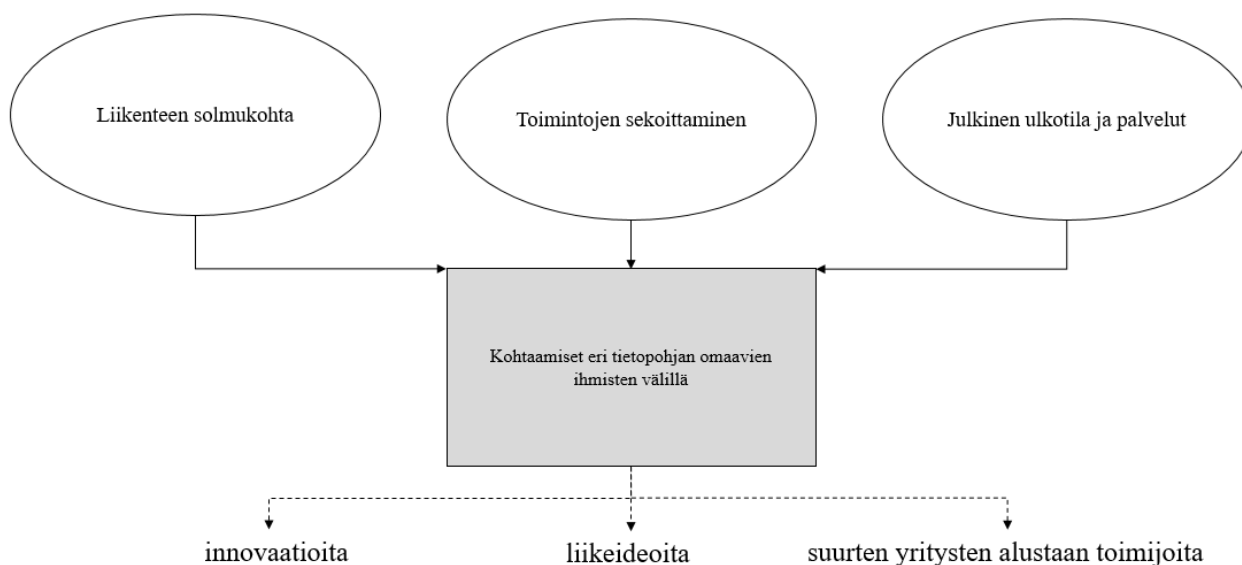
Askonalueen kehittäjien näkemykset yritysten keskittymisestä juontuvista hyödyistä noudattavat Hautamäen ja Oksasen (2012) teoriaa innovaatiokeskittymästä ja Mooren (1993) teoriaa liiketoimintaekosysteemistä. Teoria innovaatiokeskittymistä näkyy Askonalueen kehittäjien näkemyksissä muun muassa siten, että Askonalueesta pyritään kehittämään keskittymä, jossa eri toimijoiden välinen tiedon jakaminen synnyttää innovaatioita. Innovaatiokeskittymässä innovaatioita syntyy tehokkaammin, sillä alueelle keskittyy osaajia, joilla on kapasiteettia jalostaa tiedosta innovaatioita.

Kaupungin tulee houkutella osaajia alueelle, jotta innovaatiokeskittymä voisi menestyä mahdollisimman hyvin (Hautamäki & Oksanen 2012). Lahden kaupungin edustajat ovat pyrkineet kehittämään alueen kilpailukykyä tekemällä sellaisia suunnitteluratkaisuja, jotka houkuttelevat alueelle lisää osaajia. Kehittäjät näkivät, että osaajat arvostavat edellä mainittuja urbaaneja tarjoumia ja alueen hyvää joukkoliikennesaavutettavuutta. Näillä tekijöillä on kehittäjien mukaan positiivinen vaikutus ihmisten elämänlaatuun, ja siksi osaajat pitävät niitä houkuttelevina. Koko Askonalueen kehittäminen perustuu siihen, että osaajat haluaisivat työskennellä ja asua alueella. Myös Hautamäki ja Oksanen pitävät ihmisten elämänlaatua parantavia tekijöitä tärkeinä osaavan työvoiman sijoittumispäätösten kannalta. Ihmisten elämänlaatuun vaikuttavat tekijät olivat kaupungin kehittäjien mukaan hyvin samanlaisia kuin Hautamäen ja Oksasen näkemykset. Elämänlaatuun vaikuttavat sekä Askonalueen kehittäjien että Hautamäen ja Oksasen mukaan erityisesti kulttuuripalveluiden, julkisten palveluiden, asumisen sekä julkisen tilan laatu.

Mooren (1993) teoria liiketoimintaekosysteemistä näkyi Askonalueen kehittäjien näkemyksissä siten, että alueen yritysten nähtiin hyötyvän toistensa menestyksestä ja tekevän menestyksen eteen yhteistyötä. Liiketoimintaekosysteemissä yritysten on tunnistettava yhtymäkohtia oman toimintansa ja muiden yritysten toiminnan välillä, jotta ne voivat tehdä yhteistyötä keskenään. Yritysten välinen yhteistyö vauhdittaa innovaatioiden syntymistä sekä auttaa yrityksiä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin paremmin.

Haastatteluista kävi ilmi, että Askonalueen rooli on toimia vakiintuneempien yritysten keskittymänä, jossa on mahdollista syntyä yritysten toimintaa tukevia pienyrityksiä. Tämä ajattelutapa muistuttaa Mooren (1993) sekä Gawerin ja Cusumanon (2014) teorioita siitä, että suuremmat ja vakiintuneet yritykset johtavat ekosysteemiä ja niiden toiminta synnyttää uutta liiketoimintaa. Suuremmat yritykset luovat toiminnallaan alustan uusille liikeideoille. Samalla nämä suuremmat yritykset määrittävät myös sen, kuinka avoimesti ekosysteemissä toimivat yritykset jakavat keskenään informaatiota ja kehittävät sen pohjalta yhteistä tietoperustaa. Pienempien yritysten rooli on vahvistaa kilpailukykyä innovaatioillaan. Askonalueen kehittäjien mukaan innovaatioita voi myös syntyä sen pohjalta, että ne palvelevat alueella työskentelevien ihmisten ja alueen asukkaiden tarpeita. Ekosysteemin jäseniä ovat Mooren (1993) mukaan myös alueen asukkaat tai yrityksen palveluita kuluttavat laatu tietoiset asiakkaat. Askonalueen kehittäjien näkemys keskittymän tuomista kilpailukykyeduista noudattaa Mooren teoriaa liiketoimintaekosysteemeistä.

Askonalueen kehittäjien näkemys alueen innovaatioekosysteemistä perustuu kohtaamisiin eri tietopohjan omaavien ihmisten välillä. Alueen sijainti liikenteen solmukohdassa tuo alueelle ihmisiä myös alueen ulkopuolelta. Toimintojen sekoittaminen takaa sen, että alueella on elämää myös toimistojen sulkemisajan jälkeen. Julkiseen ulkotilaan ja palveluihin panostaminen lisäävät ajanviettomahdollisuuksia alueella, ja ne tarjoavat fyysiset tilat kohtaamiselle. Näiden kolmen tekijän avulla todennäköisyydet kohtaamiseen kasvavat. Kohtaamiset mahdollistavat uusien liikeideoiden ja innovaatioiden syntymisen. Alla olevassa kuvassa 6 on kuvattu Askonalueen kehittäjien näkemys alueen roolista osana paikallista ekosysteemiä.



Kuva 6. Askonalueen rooli osana paikallista ekosysteemiä.

Porterin (1990a; 1990b; 2000) esittämä klusteriajattelu ei kuvaa Askonalueen ja Radanvarren kehittäjien näkemyksiä yritysten keskittymiseen liittyvistä hyödyistä. Askonalueen kehittäjät totesivat haastatteluissa yksimielisesti, ettei Askonalueesta pyritä kehittämään yksittäisen toimialan tai tuotteen kehittämiseen erikoistunutta klusteria. Askonalueen kehittäminen klusterina ei kehittäjien mielestä sovellu alueelle, koska heidän mielestään alueen yritykset hyötyvät nimenomaan erilaisten toimialojen tietopohjan yhdistämisestä ja niistä syntyvistä innovaatioista. Lahden kaupunki on luopunut myös yleisemällä strategian tasolla toimialakohtaisten keskittymien kehittämisestä ja siirtynyt kohti ekosysteemiajattelua alueiden kilpailukyvyn kehittämisessä (Lahden kaupunki 2016c). Porterin klusteriajattelu näkyi haastateltavien vastauksissa vahvemmin muiden yrityskehittämisen kehittämisessä. Esimerkkinä tästä olivat haastateltavien vastaukset liittyen kiertotalouden toimialakohtaisiin keskittymiin.

6.3 Asemanseudun kehittämisellä pyritään lisäämään osaavan työvoiman tarjontaa Lahden seudulla

Haastatteluista kävi ilmi, että Lahden seudulla on perinteisesti ollut pulaa osaavasta työvoimasta. Askonalueen asemanseudun kehittämisellä pyritään lisäämään osaavan työvoiman tarjontaa seudulla. Askonalueen rooli raideliikenteen solmukohtana on houkutella seudun ulkopuolelta osaajia tarjoamalla työpaikkoja ja asuntoja hyvien kulkuyhteyksien läheisyydessä.

Askonalueen kehittämisellä pyritään siihen, että Lahti näyttäytyisi entistä vetovoimaisempana seudun ulkopuolelta katsottuna. Lahden väestönkasvu on hiponut nollaa jo pidemmän aikaa, ja Tilastokeskuksen ennusteen (2015) mukaan väestönkasvu on myös tulevaisuudessa hyvin maltillista. Osa Askonalueen kehittäjistä oli huolissaan asemanseudun kehittämisen kasvattaman kysynnän negatiivisista ulkoisvaikutuksista, kuten kohonneista asuntojen ja hyödykkeiden hinnoista. Toisaalta asuntojen, toimitilojen ja hyödykkeiden hintojen nousu olisi merkki kasvaneesta kysynnästä, jota haastateltavat ovat seudulle kaivanneet (Glaeser & Saiz 2003; Laakso & Loikkanen 2004). Mikäli alueen kysyntä kasvaisi merkittävästi, seudulla toimivat yritykset joutuisivat maksamaan työntekijöilleen merkittävästi enemmän palkkaa hyödykkeiden kohonneiden hintojen vuoksi. Samalla tavalla yritykset joutuisivat maksamaan enemmän palkkaa kompensoidakseen työpaikkojen huonompaa saavutettavuutta, mikäli hyvin saavutettavissa olevalle asemanseudulle ei rakennettaisi työpaikkoja ja asumista (Laakso & Loikkanen 2004: 159).

Glaeser ja Saiz (2003) ovat löytäneet yhteyden korkeasti koulutetun väestön ja kaupungin kasvun välillä. Kaupunki, jossa on enemmän korkeasti koulutettua väestöä, kasvaa nopeammin sekä taloudellisen tuottavuuden että väestön osalta kuin kaupunki, jossa on suhteessa enemmän matalammin koulutettuja. Pula osaavasta työvoimasta Lahden seudulla johtuu haastateltavien mukaan siitä, että alueella ei ole omaa yliopistoa. Tilannetta on kuitenkin saatu paikattua sen verran, että alueella toimivat Lappeenrannan teknillisen yliopiston sekä Helsingin yliopiston sivutoimipisteet.

Askonalueen roolin korkeasti koulutettua työvoimaa houkuttelevana asemanseutuna tunnisti etenkin H6. H6:n mielestä paikallisten korkeakoulujen keskittymä olisi pitänyt sijoittaa Askonalueelle tai ainakin lähemmäs asemanseutua, jotta matka-aika olisi ollut lyhempi esimerkiksi pääkaupunkiseudulta oppilaitoksiin saapuville opiskelijoille. Tällöin korkeakoulut olisivat H6:n mukaan näyttäytyneet nykyistä houkuttelevimpina vaihtoehtoina myös seudun ulkopuolisille ja etenkin pääkaupunkiseudulla asuville opiskelijoille.

Korkeakoulujen sijainti lähellä yrityksiä lisää aikaisemman tutkimustiedon perusteella korkeakoulujen ja yritysten välisiä synergiaetuja edistämällä tutkimustiedon siirtymistä yrityksiin (Porter 2000; Leydesdorff & Meyer 2006; Leyesdorff 2012). Tämä vauhdittaa yritysten innovaatiotoimintaa ja lisää täten yritysten kilpailukykyä. Yritysten työntekijöiden ja korkeakoulujen opiskelijoiden välinen vuorovaikutus edistää osaavan työvoiman ja yritysten työpaikkatarjonnan kohtaamista.

Erityisen tärkeää korkeakoulujen läheisyys on Asheimin ja kollegoiden (2007) kuvaamille analyyttisen tietoperustan yrityksille. Askonalueen kehittäjät näkivät alueen osaamisintensiivisten yritysten keskittymänä, ja vastaukset vaihtelivat analyyttisen ja symbolisen tietoperustan yritysten välillä kysyttäessä, millaisia yrityksiä alueelle voitaisiin houkutella ja millaiset yritykset alueelle pyrkivät sijoittumaan.

Symbolisen tietoperustan yrityksille korkeakoulun läheisyys ei ole yhtä tärkeää. Sen sijaan muut eri alojen yritykset ja toimijat vauhdittavat symbolisen tietoperustan yritysten innovaatiotoimintaa. Askonalueen kehittäjien haastatteluiden perusteella alue tukee paremmin näitä symbolisen tietoperustan yrityksiä. Tästä kielivät myös haastateltavien viittaukset eri toimijoiden vuorovaikutuksessa syntyviin innovaatioihin ja uusiin liikeideoihin, joita alueen kohtaamisille suunnatut julkiset tilat mahdollistavat. TOD-suunnittelulle tyypillisellä toimintojen sekoittamisella on Askonalueen asemanseudulla selkeä rooli alueen yritysten innovaatiotoimintaa ja niiden myötä kilpailukykyä lisäävänä elementtinä. Toimintojen sekoittamisella on pyritty siihen, että kohtaamisia eri taustoista tulevien ihmisten kanssa syntyisi vaivattomammin.

6.4 Yksityisen ja julkisen toimijan tietopohjan ja resurssien yhdistäminen Askonalueen kilpailukykyyn kehittämisessä

Suunnittelun osapuolten välinen kumppanuus oli haastateltavien mukaan helppo muodostaa yksinkertaisen maanomistuksen ansiosta Renor Oy:n omistaessa lähes kaiken maan suunnittelualueelta. Muilla suomalaisilla asemanseuduilla neuvottelukumppaneita on yleensä useampia ja erityisen hankalaa neuvottelemisesta tekevät valtion useat eri maanomistajat (Voutilainen 2017). Renorilla oli kiinteistökehitysyhtiönä omistustensa kautta selkeä intressi lähteä kehittämään alueen maita, sillä ilman lainvoimaista kaavaa Renor ei saisi realisoitua omaisuuttaan.

Erityisen positiivisena asiana Askonalueen kehittäjät pitivät sitä, että asemakaavassa on asetettu yhteistyössä laadittuja sopivia säädöksiä ja velvoitteita asuntojen ja toimitilojen rakentamiseen liittyen. Haastateltavat kokivat, että kaavassa näkyy jokaisen suunnittelun osapuolen panos. Haastateltavat eivät olleet samaa mieltä kaikista kaavan velvoitteista ja merkinnöistä, mutta samalla he kokivat, ettei täydellinen konsensus ole koskaan mahdollista suunnittelussa, johon osallistuu edes osittain eri intressit omaavia toimijoita. Tämä näkemys heijastelee agonistisen suunnitteluteorian mukaista ihannetta siitä, etteivät eri lähtökohdista tulevat suunnittelun osapuolet ole välttämättä

kaikista asioista samaa mieltä mutta he kykenevät silti yhteistyöhön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Forester 1989; Hillier 2002: 254–255). Konsensuksen sijaan tiedon rakentamisen tulisi pyrkiä kohti synteisiä, jota vasten osapuolet voivat peilata omia käsityksiään. Kaikki haastatellut Askonalueen kehittäjät kokivat, että heidän näkemyksensä ovat tulleet kuulluiksi suunnitteluprosessissa. Esimerkiksi LADECin edustaja kertoo, että sekä kehittämisryhmässä että sen ulkopuolella käydyt keskustelut ovat koonneet yhteen toimijoiden eri näkökulmia ja Askonalueen kehittämisen linjat ovat muodostuneet näiden näkökulmien synteisistä.

Askonalueen kehittäjät hyödynsivät myös strategisen maankäytön suunnittelun menetelmiä suunnitteluprosessissa. Eri tahoja tai intressejä edustavien osapuolten löytäminen strategiseen suunnitteluprosessiin on tärkeää, sillä valitut strategiat, kuten tässä tapauksessa alueen kilpailukyvyn edistäminen, edellyttävät toimia useilta eri hallinnonaloilta, yhdistyksiltä, asukkailta ja yrityksiltä toteutuakseen (Albrechts 2004: 752). Askonalueen kehittämiseen on osallistunut monipuolisesti eri intressejä edustavia toimijoita. Täten Askonalueen kehittäjien tekemän yhteistyön voidaan katsoa tarjonneen alueen kilpailukyvyn kehittämiseen monipuolisemmin näkökulmia ja toisaalta myös niitä resursseja, joita kilpailukyvyn kehittäminen vaatii eri tahoilta. Silloin kun resursseja voidaan yhdistää yhteisen vision saavuttamiseksi, myös edellytykset saavuttaa haluttu tavoite paranevat.

LADECin ja Renorin kosketuspinta paikallisiin yrityksiin on tarjonnut Askonalueen kilpailukyvyn kehittämisen kannalta tärkeää tietopohjaa. Kommunikatiivisen suunnitteluteorian mukaan suunnitelma vastaa paremmin käyttäjien tarpeita silloin, kun suunnitteluun on osallistunut alueen käyttäjiä eli tässä tapauksessa Askonalueella toimivia yrityksiä (Healey 2006: 30). Askonalueen kehittäjät ovat yhteistyöllään pyrkineet hyödyntämään suunnittelussa tarvittavaa tietopohjaa mahdollisimman tehokkaasti. Kun alueen kilpailukyvyn edistämässä yhdistetään suunnittelun eri osapuolten näkemyksiä siitä, millainen on kilpailukykyinen alue, suunnitteluun voidaan saada aikaiseksi kattavampi tietopohja (Healey 1997).

Yhteistyön avulla kerätty laaja tietopohja näyttäytyi haastateltavien vastauksissa Renorin ja LADECin markkinatuntemuksen ja kaupungin maankäytön suunnittelun asiantuntemuksen yhdistymisenä. Renor luotti kaupungin asiantuntemukseen siitä, miten alueelle saadaan viihtyisää julkista tilaa ja laadukasta kaupunkikuvaa, kun taas kaupunki arvosti Renorin tuntemusta kiinteistömarkkinoista mutta toisaalta myös heidän suoraa kosketuspintaansa paikalliseen yrityskehitykseen.

Ennen varsinaista maankäytön suunnitteluprosessin käynnistymistä aloitettu yhteistyö ja osapuolten

välinen tiivis vuorovaikutus mahdollistivat yhteisen vision muodostumisen alueen kilpailukyvyssä. LADECin ja Renorin osallistuminen yhteisen vision laadintaan takasi myös sen, että paikallisten yritysten näkökulma tuli osaksi suunnitelmia. Kumppanuuskaavoituksen tarkoituksena on taata se, että suunnitelmaa varten kuullaan eri toimijoiden näkemyksiä, ennen kuin on liian myöhäistä sisällyttää niitä suunnitelmiin (Koppenjan 2005; Healey 2006; Nykänen ym. 2007). Tässä mielessä Askonalueen suunnittelussa on onnistuttu kumppanuuskaavoituksen tavoitteessa laajentaa suunnittelun tietopohjaa ja toisaalta sujuvoittaa suunnittelun etenemistä ajoissa aloitetun yhteistyön avulla (Nykänen ym. 2007).

Askonalueen suunnittelussa tieto siitä, mitä yritykset pitävät tärkeänä sijaintipaikassaan, perustuu yksityisen kiinteistökehittäjän sekä seudullisen kehitysyhtiön työskentelyyn yritysrajoissa. LADEC ja Renor ovat keränneet yritysten näkemyksiä siitä, mikä tekee alueesta yritysten toiminnan kannalta houkuttelevan. Healeyn (2006) mukaan suunnitelma vastaa paremmin käyttäjien tarpeita, jos tieto tulee suoraan käyttäjiltä itseltään. Jos alueen suunnittelun tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset alueelle sijoittuvien yritysten kilpailukyvyille, silloin tieto yritysten toimintaa tukevista ratkaisuista kannattaa hankkia suoraan yrityksiltä itseltään.

Askonalueen suunnittelussa oli haastattelujen perusteella erotettavissa kaksi selkeää suunnittelun tasoa. Suunnittelua ohjattiin ylhäältä alas strategiselta yleistasolta, ja toteutuksesta vastasi puolestaan konkreettinen taso, jota strategisempi yleistaso ohjasi. Vuorovaikutus eri suunnittelun tasojen välillä olisi voinut sujuvoittaa suunnittelun etenemistä entisestään, sillä silloin tieto olisi liikkunut yleisen ja yksityiskohtaisen tason välillä tehokkaammin. Askonalueen kehittäjät ovat kommunikoineet runsaasti keskenään sekä epävirallisesti että virallisesti strategisella suunnittelun tasolla, mutta yksityiskohtainen taso on jäänyt osittain tämän vuorovaikutuksen ulkopuolelle. Innes (1996: 467) on korostanut sitä, että kaikkien suunnitteluun osallistuvien tulisi toimia saman informaation mukaisesti, jotta aikaa ja energiaa ei kuluisi asioiden koordinoimiseen. Saman informaation mukaisesti toimiminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta toimijoiden välillä.

Kaavan hyväksymisen jälkeen rakennusliikkeet vastaavat alueen rakennusten lopullisesta toteuttamisesta. Rakennusliikkeet eivät ole osallistuneet suunnitteluprosessin aikana yhteisen vision laatimiseen ja siksi etenkin haastateltavat Lahden kaupungilta pitivät tärkeänä sitä, että Askonalueelle on tehty vision pohjalta myös rakennustapaohje, jota rakennusliikkeiden tulee noudattaa. Rakennusliikkeiden erillinen rooli suunnittelussa on esimerkki Innesin (1996) kuvaamasta informaation siirtymisen puutteesta suunnittelun eri osapuolten välillä. Silloin kun informaatio ei ole kulkenut osapuolten välillä, se aiheuttaa yllä kuvatun kaltaista epäluottamusta ja sitä kautta tarvetta

koordinoida sitä, miten kukin osapuoli toimii.

6.5 Askonalueen ja Radanvarren kehittäjien välinen pitkäjänteinen yhteistyö – kohti alueen kilpailukykyä edistävää kaupunkiregiimiä

Askonalueen kehittäminen ei ole ollut ainoastaan kumppanuuskaavahanke, jossa on keskitytty eri osapuolten tarpeiden tyydyttämiseen määrätyn aikaikkunana sisällä (Valkama ym. 2004: 68), vaan siinä on ollut piirteitä myös strategisesta maankäytön suunnittelusta ja kaupunkiregiimistä. Kumppanuuskaavoituksesta alueen suunnittelussa kielii kuitenkin se, että kumppanuuden tarkoituksena on ollut hajauttaa riskejä, kustannuksia, hyötyjä, resursseja ja vastuuta osapuolten välillä suunnitteluratkaisujen osalta (Koppenjan 2005). Haastateltavien kertomukset esimerkiksi Renor Oy:n ja kaupungin järjestelyistä kustannuksien ja vastuiden jakamiseksi ovat esimerkkejä siitä, miten kumppanuuskaavoitus on näkynyt Askonalueen suunnittelussa.

Kunzmann (2000), Mintzberg ja kollegat (1998) sekä Mintzberg (2002) ovat puhuneet strategian arvioinnin yhteydessä ylemmän johtoportaan aktivoimisen merkityksestä pitkäjänteisen vision luomiseksi. Askonalueen tapauksessa tämä ylempi johtoporras on selkeästi ollut Askonalueen kehittäjäryhmä, jonka voimakas tahtotila ja visio ovat vieneet alueen suunnittelua eteenpäin RAKLI:n asemanseudun klinikoista lähtien.

Strategiset maankäytön suunnittelumenetelmät ovat näkyneet alueen kehittämisessä yhteisen vision laadinnassa ja päivittämisessä, johon ovat osallistuneet voimallisesti kaupunki julkisena kehittäjänä ja Renor yksityisenä kehittäjänä. Vision laadinnassa on ollut mukana myös julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa toimiva LADEC Oy. Yhdessä visioiminen etenkin julkisen ja yksityisen sektorin välillä on tyypillistä nimenomaan strategiselle maankäytön suunnittelulle (Albrechts 2004; Kunzmann 2013). Osittain tämän yhteistyön tuloksena syntyneen yhteisen vision pohjalta Askonalueen toteuttaminen on sujunut haastateltavien mukaan virtaviivaisesti ja verrattain rivakasti hyvässä yhteisymmärryksessä.

Askonalueen suunnittelussa oli tunnistettavissa strategisen maankäytön suunnittelun foorumi, areena ja kenttä (Crosby & Bryson 2005). RAKLI ry:n järjestämät asemanseutuklinikat ja MALPE+Y-aiesopimus ovat toimineet suunnittelun foorumeina, joissa on luotu yhteinen strategia ja visio Askonalueen kehittämiselle. Näillä foorumeilla on yhdistetty Askonalueen toimijoiden intressit ensin

yhteiseksi visioksi ja lopulta alustavaksi strategiaksi. Strategisen suunnittelun areenoilla kehitetään ja toteutetaan strategian pohjalta suunnittelun toimintatapoja. Askonalueen tapauksessa areenoina ovat toimineet Askonalueen kehittäjäryhmän tapaamiset. Näissä tapaamisissa kehittäjät ovat päivittäneet yhteistä visiotaan, jonka pohjalta Askonalueen suunnitteluryhmä on laatinut varsinaiset suunnitelmat. Strategisen suunnittelun kentillä puolestaan tapahtuu ylimääräinen sovittelutyö osapuolten välillä. Askonalueella suunnittelun kenttänä ovat toimineet haastateltavien mainitsemat epäviralliset tapaamiset suunnittelun eri osapuolten välillä. Tutkielman haastattelujen perusteella Askonalueen kehittäjät ovat pitäneet hyvää henkeä yllä epävirallisten tapaamisten avulla. Tästä syystä varsinaisia konflikteja ei ole oikeastaan päässyt edes syntymään osapuolten välille.

Kaupunkiregiimin piirteitä Askonalueen suunnittelussa ovat edustaneet julkisen ja yksityisen sektorin välinen pitkäjänteinen yhteistyö, joka ulottuu yksittäisen kaava-alueen ulkopuolelle, resurssien yhdistäminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä vahva yhteinen visio (Mossberger ja Stoker 2001). Myös kaupunkiregiimeihin liittyvä teoria korostaa agonistisen suunnitteluteorian tavoin (Forester 1989) sitä, että regiimin jäsenillä voi olla erilaisia arvoja, mutta resurssien jako ja vuorovaikutus osapuolten välillä toimivat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla (Stone 1993: 11). Tämä kaupunkiregiimille tyypillinen eri osapuolten välillä poikkeavistakin näkemyksistä muodostettu visio toistui haastateltavien vastauksissa. Askonalueen kehittäjien välinen yhteistyö voi aikanaan muodostua regiimiksi, jonka tavoitteena on edistää alueen kilpailukykyä pitkäjänteisesti. Tämä voisi toteutua esimerkiksi silloin, jos haastateltavien kaavailema yhteistyöryhmä perustettaisiin koko Radanvarren kehittämistä varten.

Askonalueen kehittäjien näkemysten mukaan LADECilla on koko alueen yrityskentän asiantuntijana alueen kehittäjistä suurin rooli lunastettavaksi pidemmän tähtäimen alueen kilpailukykyyn kehittämisessä, joka ei perustu kaava-alueiden rajoihin. LADECin tärkeästä asemasta regiimin muodostamisessa kertoo myös se, että yhtiö toimii omien sanojensa mukaan julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa. Stone (2005: 314) kutsuu LADECin kaltaista regiimin julkisten ja yksityisten toimijoiden rajapinnassa työskentelevää toimijaa välittäjäksi. Yhtiöllä on kaupungilta saatu mandaatti toimeenpanna seudullista kilpailukykystrategiaa, mutta toisaalta sen asiakkaita ovat myös paikalliset yritykset, joiden kilpailukykyyn eteen yhtiö tekee töitä. Näin ollen LADEC ymmärtää sekä julkisen että yksityisen sektorin lähtökohdat ja tavoitteet.

Askonalueen kehittäjäverkosto voi tulevaisuudessa laajentua Radanvarren kilpailukykyä kehittäväksi regiimiksi. Askonalueen kehittäjät näkivät toimintansa osana laajempaa Radanvarren kehitystä ja

kehittäjillä oli selkeä motivaatio jatkaa yhteistyötä laajemmassa mittakaavassa. Kaupunkiregiimin piirteitä oli havaittavissa jo nyt Askonalueen kehittäjien näkemyksissä Radanvarren kilpailukyvyyn kehittämisestä keskusteltaessa.

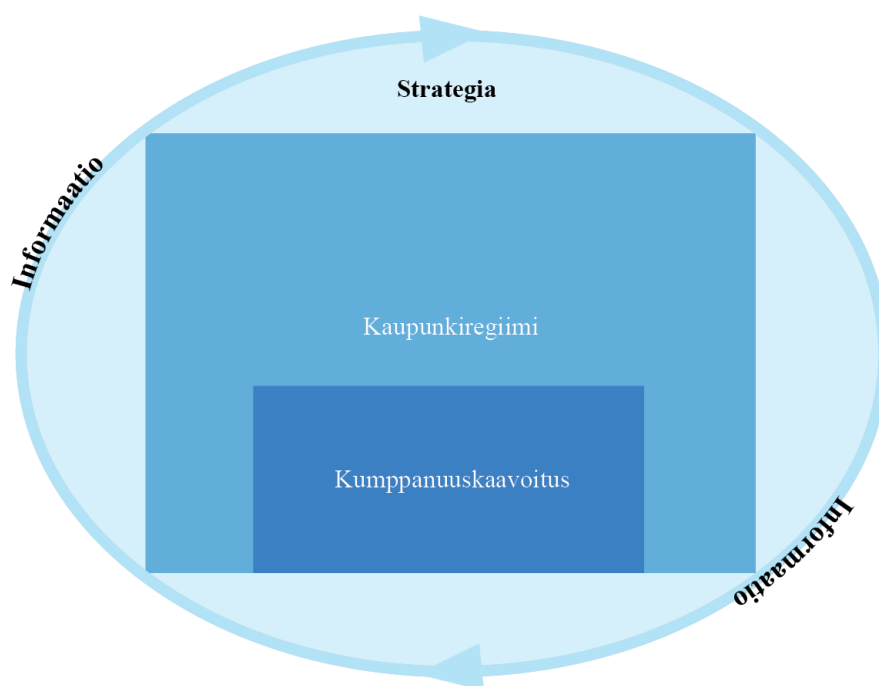
Kaupungin virkamiesten, yksityisen kiinteistökehitysyhtiön ja seudullisen kehitysyhtiön lisäksi regiimin toimintaan osallistuvat myös paikalliset poliitikot, asukkaat, yhdistykset ja yritykset (Stoker & Mossberger 1994). Näiden sidosryhmien panos on tärkeä myös Radanvarren kilpailukyvyyn edistämiseen tähtäävän regiimin muodostamisessa. Tästä tutkielmasta kävi ilmi, että tällä hetkellä Askonalueen ja Radanvarren kilpailukyvyyn kehittämiseen ei ole osallistunut paikallisia yhdistyksiä. Tulevaisuudessa keskustan kehittämiseen erikoistunut Lahti City ry ja mahdollisesti myös muut paikalliset yhdistykset voivat olla tärkeitä kumppaneita Askonalueen liittymisessä osaksi Lahden keskustaa.

Tämän tutkielman tarjoaman tilannekuvan perusteella Lahden keskustan kehittämisen ja Askonalueen asemanseudun kehittämisen välillä ei toistaiseksi ole tapahtunut kovin paljon yhdentymistä. Askonalueen kehittäjien näkemykset poikkesivat huomattavasti keskustan kehittämisyhdistyksen näkemyksistä. Keskustan kehittämisyhdistyksen edustaja ei nähnyt Askonaluetta osana Lahden keskustaa, kun taas Askonalueen kehittäjien selkeä tavoite oli liittää alue osaksi Lahden keskustaa. Näkemykset poikkesivat toisistaan myös sen suhteen, sijoittuvatko keskustahakuiset urbaania toimintaympäristöä hakevat yritykset keskustaan vai Askonalueelle. Jatkossa Askonalueen ja laajemmin Radanvarren kehittämisen haasteena on avata keskusteluyhteys keskustan kehittäjien, kuten Lahti City ry:n ja keskustassa toimivien yrittäjien, kanssa. Yhteyden avaamista voi helpottaa se, että Radanvarren projektijohto ja suunnittelijat sekä LADEC Oy:n edustajat työskentelevät myös Lahden ydinkeskustan kehittämisen parissa.

Radanvarren kilpailukykyyn kehittämiseen keskittyvä regiimi muodostuu tämän tutkielman perusteella yhdistelmäksi instrumentaalista ja symbolista regiimiä (Stoker & Mossberger 1994). Instrumentaalisen regiimin piirteitä edustavat etenkin yksityisten toimijoiden selkeä tavoite hyötyä regiimistä taloudellisesti, mikä edellyttää projektin valmistumista. Toisaalta myös kaupungilla ja LADEC Oy:n vastauksissa oli huomattavissa tulostavoitteellisuutta. Paine alueen onnistumisesta oli huomattava. Kaupungin vastauksissa näkyi myös symboliselle regiimille tyypillinen vetoaminen muihin kuin taloudellisiin tavoitteisiin, kuten ympäristöystävällisyyteen, puhuttaessa alueen taloudellisen kasvun edellytyksistä. Symbolisen regiimin piirteitä Askonalueen kehittäjien näkemyksissä puolestaan edustavat kehittäjien tavoite laajentaa ihmisten mielikuvia siitä, mikä on Lahden keskusta, ja pyrkimys luoda Askonalueen avulla Lahdesta urbaanimpi kuva. Symbolisesta

regiimistä kielivät myös se, että toimijoilla on lähtökohtaisesti erilaiset intressit Radanvarren kehittämisessä, mutta regiimissä ne työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen.

Askonalueen ja Radanvarren suunnittelussa oli tunnistettavissa piirteitä strategisesta maankäytön suunnittelusta, kaupunkiregiimistä ja kumppanuuskaavoituksesta. Näiden eri yhteistyömuotojen suhdetta alueen kilpailukyvyyn edistämässä on avattu kuvassa 7. Alueen kilpailukykystrategia ohjaa pienempien aluekokonaisuuksien kilpailukyvyyn kehittämistä ja sitoo eri kehittämisen tasot yhteen. Kilpailukykystrategia voi yhtenäistää eri mittakaavassa tehtävää kehittämistyötä, ja sen avulla alueen kehittäjät voivat reflektoida omia edesottamuksiaan alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä. Strategia sitoo kilpailukyvyyn kehittämisen laajempaan kontekstiin ja edesauttaa informaation liikkumista eri mittakaavan hankkeiden välillä. Kaupunkiregiimi edustaa laajemman aluetason kilpailukyvyyn kehittämiseksi tehtävää julkisten ja yksityisten toimijoiden välistä pitkäjänteistä yhteistyötä. Kumppanuuskaavoitus edustaa kaikista yksityiskohtaisimman tason julkisten ja yksityisten toimijoiden tekemää yhteistyötä alueen kilpailukyvyyn kehittämiseksi.



Kuva 7. Eri yhteistyömuotojen ja -tasojen liittyminen toisiinsa alueen kilpailukyvyyn edistämässä

Askonalueen asemakaava-alue on kuvassa 7 kumppanuuskaavoitustasolla. Radanvarren alue sijoittuu kaupunkiregiimin tasoiseen kilpailukyvyyn kehittämiseen. Lahden kaupungin kilpailukykystrategia edustaa strategiatasoa. MALPE+Y-sopimus ja RAKLI:n klinikatyöskentely edustavat Radanvarren ja Askonalueen kilpailukyvyyn kehittämistä ohjaavia strategioita, joten ne voidaan sijoittaa myös

strategiatasolle. MALPE+Y-sopimus ja RAKLIN klinikat ovat antaneet ensimmäisen sysäyksen Askon alueen toimijoiden väliselle yhteistyölle, joten niillä on ollut tärkeä rooli Askon alueen kumppanuuskaavahankkeen syntymisessä. Jää nähtäväksi toteutuvatko sopimuksen ja klinikkatyöskentelyssä linjatut tavoitteet lopulta koko Radanvarren alueella. Kaupunkiregiimin syntyminen Radanvarren toimijoiden välille voisi omalta osaltaan edistää strategioiden toteutumista Radanavarrella. Haastateltavien mukaan Radanvarren kehittämiseen keskittynyt yhteistyöryhmä varmistaisi sen, että Radanvarren pienemmät aluekokonaisuudet tukevat toinen toisiaan.

Seudullisen kaupunkiregiimin syntymisen kannalta jarruttaviksi tekijöiksi voivat muodostua kuntien välinen kilpailu työpaikoista ja asukkaista (Kanninen & Akkila 2015: 12; Akkila 2015). Radanvarren kehittämisen lisäksi Lahdessa ovat kehitettävänä Nastolan ja Orimattilan asemanseudut. Haastatteluissa nousivat esiin kuntien risteävät intressit sen suhteen, minkä kunnan alueella asemanseutuja tulisi ensisijaisesti kehittää. Kannisen ja Alkkilan (2015: 12) mukaan kilpailu resurssien sijoittumisesta voi johtaa yhdyskuntarakenteen hajautumiseen, mikä olisi Lahden kilpailukykystrategian vastaista. Etenkin H6 nosti esiin kuntien välisen kilpailun vaikutuksen yhdyskuntarakenteen hajautumiseen. Tulevaisuudessa Radanvarren regiimin pitäisi olla yhteydessä myös muiden asemanseutujen kehittämiseen keskittyneisiin regiimeihin välttääkseen vahingollisen kilpailun resurssien sijoittumisesta ja ehkäistäkseen yhdyskuntarakenteen hajautumista.

Alueen kilpailukyvyyn kehittäminen osana maankäytön suunnittelun prosesseja vaatii loputtomien suunnittelun epävarmuustekijöiden kanssa luovimista. Koskaan ei voida varmistua siitä, sijoittuuko alueelle yrityksiä ja jos sijoittuu, miten niiden tarpeet muuttuvat ajan mittaan. Epävarmuutta voidaan kuitenkin vähentää suunnittelun tietopohjan laajentamisella ja tiedon keräämisellä alueen käyttäjiltä itseltään, olivat ne sitten yrityksiä, järjestöjä tai asukkaita. Suunnittelijan toimenkuva on nykypäivänä ennemmin synteetin muodostaminen eri toimijoiden näkökulmia yhdistellen kuin suunnitteleminen ainoastaan oman näkökulman perusteella. Eri sidosryhmien sitoutuminen alueen kilpailukyvyyn kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin on tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeää. Askon alueen tapauksessa tavoitteiden määrittäminen yhdessä niiden toimijoiden kanssa, joilla on resursseja ja valtaa alueen kehittämistä koskevissa kysymyksissä, on edesauttanut suunnitelmien etenemistä ja mahdollistanut yritysten näkökulman huomioimisen suunnitelmissa. Alueen kehittäjän asiantuntemuksen rooli alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä tiivistyy H7 lausunnossa: *”Ei meillä ole viisautta, vaan se on niillä yrityksillä. Meidän pitää osata itse sen pohjalta päätellä, mihin maailma on menossa ja pitää osata suodattaa kuulemaansa. Sitähän tämä kiinteistökehittäminen ja kaupunkisuunnittelu on - tietää mihin maailma on menossa.”*

7. LÄHTEET

- Akkila, I. (2015). Regiimateoriaa testaamassa. *Alue ja Ympäristö* 44:1, 31–44.
- Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and Planning B: Planning and design* 31:5, 743–758.
- Asheim, B., L. Coenen & J. Vang (2007). Face-to-face, buzz, and knowledge bases: sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy. *Environment and Planning C* 25:5, 655–670.
- Bäcklund, P. & R. Mäntysalo (2009). Yhdyskuntasuunnittelun teorioiden kehitys ja asukkaiden osallistumisen tarkoitus. *Terra* 121:1, 19–31.
- Barnekov, T.K., R. Boyle & D. Rich (1989). *Privatism and Urban Policy in Britain and the United States*. Oxford University Press, Oxford.
- Belzer, D. & G. Autler (2002). *Transit Oriented Development: Moving from Rhetoric to Reality*. Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy and Great American Station Foundation, Washington D.C.
- Birch, E. L. (2012). Cities, People, and Processes as Planning Case Studies. *Teoksessa* Weber, R. & R. Crane. (toim.): *The Oxford Handbook of Urban Planning*, 259–284. Oxford University Press, New York.
- Brindley, T., Y. Rydin & G. Stoker (1989). *Remaking Planning. The Politics of Urban Change in the Thatcher Years*. Unwin Hyman, Lontoo.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. 3. Painos, 264 s. Routledge, Croydon.
- Calthorpe, P. (1993). *The next American metropolis: ecology, communities and the American dream*. 176 s. Princeton Architectural Press, New York.
- Castells, M. (1977). *The Urban Question: a Marxist Approach*. 502 s. MIT Press, Cambridge.
- Cervero, R., & C. Sullivan (2011). Green TODs: marrying transit-oriented development and green urbanism. *International journal of sustainable development & world ecology* 18:3, 210–

218.

- Cervero, R., O. Sandoval & J. Landis (2002). Transportation as a stimulus of welfare-to-work: Private versus public mobility. *Journal of Planning Education and Research* 22:1, 50–63.
- Chesbrough, H.W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review* 44:3, 35–41.
- Crosby, B. C. & J.M. Bryson (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review* 7:2, 177–201.
- Debrezion, G., E. Pels & P. Rietveld (2007). The impact of railway stations on residential and commercial property value: a meta-analysis. *The Journal of Real Estate Finance and Economics* 35:2, 161–180.
- Dictionary, O. E. (2007). Oxford English dictionary online.
<<https://en.oxforddictionaries.com/definition/strategy>>
- Dorsey, B. & A. Mulder (2013). Planning, place-making and building consensus for transit-oriented development: Ogden, Utah case study. *Journal of Transport Geography* 32, 65–76.
- Edelman, H. (2007). Urban Design Management: using integrative negotiation to create value at the intersection of urban planning, city design and real estate development. 356 s. Väitöskirja. Arkkitehtuurin laitoksen julkaisuja, Teknillinen korkeakoulu.
- Ekroos, A. & V. Majamaa (2005). *Maankäyttö- ja rakennuslaki*. 964 s. 2. Uudistettu laitos. Edita, Helsinki.
- Fawn, R. (2009). 'Regions' and Their Study: Wherefrom, What for and Whereto? *Review of International Studies* 35:1, 5–34.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. 483 s. Basic Books, New York.
- Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & community* 2:1, 3–19.
- Foglesong, R. (2012). Planning the Capitalist City. *Teoksessa* S. Fainstein & S. Campbell (toim.): *Readings in Planning Theory*: 132–138. Wiley & Blackwell, West Sussex.
- Forester, J. (1989). *Planning in the Face of Power*. University of California Press, Berkeley, CA.

- Forester, J. (1993). *Critical theory, public policy, and planning practice*. 230 s. SUNY Press, New York.
- Friend, J., & A. Hickling (1987). *Planning Under Pressure: The Strategic Choice Process*. Pergamon, Oxford.
- Gawer, A. & M.A. Cusumano (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31:3, 417–433.
- Gehl, J. (2013). *Cities for people*. 269 s. Island press, New York.
- Glaeser, E. L. & D.C. Maré (2001). Cities and skills. *Journal of Labor Economics* 19:2, 316–342.
- Glaeser, E. L. & J. Shapiro (2003). Urban growth in the 1990s: is city living back? *Journal of Regional Science* 43:1, 139–165.
- Glaeser, E. L. (2005). Smart Growth: Education, Skilled Workers and the Future of Cold-Weather Cities. Cambridge, MA: Harvard University, Kennedy School, Policy Brief PB-2005-1.
- Glaeser, E. L., & A. Saiz (2003). The rise of the skilled city. *NBER Working Paper series*: 10191, National Bureau of Economic Research.
- Glaeser, E. L. & J.D. Gottlieb (2006). Urban resurgence and the consumer city. *Urban studies* 43:8, 1275–1299.
- Granados-Cabezas, V. (1995). Another methodology for local development? Selling places with packaging techniques: a view from the Spanish experience of city strategic planning. *European Planning Studies* 3:2, 173–187.
- Habermas, J. (1976). Tieto ja intressi. *Teoksessa* Tuomela, R. & I. Patoluoto (toim.): *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet: Osa I*, 118–141. Gaudeamus, Helsinki.
- Hautamäki, A. & K. Oksanen (2012). *Suuntana innovaatiokeskittymä*. 134 s. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Healey P. (1997). An institutionalist approach to spatial planning. *Teoksessa* Healey, P. & A. Khakee, A. Motte, B. Needham. (toim.): *Making Strategic Spatial Plans: Innovation in Europe*, 21–36. UCL Press, Lontoo.

- Healey, P. & S. Barrett (1990). Structure and Agency in Land and Property Development Process: Some Ideas for Research. *Urban Studies* 27:1, 89–104.
- Healey, P. (1992). Planning through debate: the communicative turn in planning theory. *Town planning review* 63:2, 143.
- Healey, P. (1998). Collaborative planning in a stakeholder society. *Town Planning Review* 69:1, 1–21.
- Healey, P. (2006). *Collaborative planning: shaping places in fragmented societies*. 366 s. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Hillier, J. (2002). *Shadows of Power*. 341 s. Routledge, Lontoo.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus & Helsingin Yliopistopaino, Helsinki.
- Iansiti, M. & R. Levien (2004). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. 225s. Harvard Business Press, Boston.
- Innes, J. (1994). *Planning Through Consensus-Building: A New View of the Comprehensive Planning Ideal*. Institute of Urban and Regional Development. University of California, Berkeley, CA.
- Jacobs, J. (1969). *The economy of cities*. 288 s. Vintage, New York.
- Kanninen, V. & I. Akkila (2015). Kaupunkiseutujen strateginen suunnittelu. *Ympäristöministeriön raportteja* 24:2015.
- Kay, A. I., R. B. Noland. & S. DiPetrillo (2014). Residential property valuations near transit stations with transit-oriented development. *Journal of Transport Geography* 39, 131–140.
- Koppenjan, J. F. (2005). The Formation of Public-Private Partnerships: Lessons from Nine Transport Infrastructure Projects in The Netherlands. *Public Administration* 83:1, 135–157.
- Kunzmann K. (2000). Strategic spatial development through information and communication.

- Teoksessa Salet, W. & A. Faludi. (toim.): *The Revival of Strategic Spatial Planning*, 259–265. Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences, Amsterdam.
- Kunzmann, K. (2013). Strategic Planning: A Chance for Spatial Innovation and Creativity. *The Planning Review*, 49:3 28–31.
- Kuronen, M. (2011). The role of partnerships in sustainable urban residential development. 113 s. Aalto University publication series 63/2011.
- Laakso, S., & H.A. Loikkanen (2004). *Kaupunkitalous*. 472 s. Gaudeamus, Helsinki.
- LADEC (2016). Kunnille. 15.3.2017. <<https://www.ladec.fi/kunnille-2-2>>.
- Lahden kaupunki (2016a). Asemakaavaselostus: Askon alueen asemakaavan muutos. 15.3.2017. <<https://www.lahti.fi/PalvelutSite/KaavoitusSite/Documents/A2644%20Asko%20II/a2644%20asemakaavaselostus.pdf>>
- Lahden kaupunki (2016b). Osallistumis- ja arviointisuunnitelma. Tekninen ja ympäristötoimiala / Maankäyttö ja aluehankkeet. 30.3.2017. <<https://www.lahti.fi/PalvelutSite/KaavoitusSite/Documents/A2644%20Asko%20II/a2644%20oas.pdf>>
- Lahden kaupunki (2016c). Lahden kaupunkiseudun kilpailukykystrategia. 30.4.2017. <https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/kilpailukykystrategia_A4_sivuittain.pdf>
- Laine, M. (2008). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M. & J. Bamberg, P. Jokinen (toim.): *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Yliopistopaino. Helsinki.
- Lawton, P., E. Murphy & D. Redmond (2010). Examining the role of the ‘creative class’ ideas in urban and economic policy formation: the case of Dublin, Ireland. *International Journal of Knowledge-Base Development* 1:4, 267–286.
- LeGalès, P. (2002). *European Cities. Social Conflicts and Governance*. 328 s. Oxford University Press, New York.
- Leydesdorff, L. & G. Zawdie (2010). The triple helix perspective of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management* 22:7, 789–804.

- Leydesdorff, L. & M. Meyer (2006). Triple Helix Indicators of Knowledge-based Innovation Systems: Introduction to the special issue. *Research Policy* 35:10, 1441–1449.
- Leydesdorff, L. (2012). The Triple Helix, quadruple helix, and an n-tuple of helices: explanatory models for analyzing the knowledge-based economy? *Journal of Knowledge Economics* 3:1, 25–35.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public administration review* 19:2, 79–88.
- Lindblom, C. E. (1965). *The intelligence of democracy: Decision process through adjustment*. 352 s. Free Press, New York.
- Lucas, R. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22:1, 3–42.
- Lundvall, B-A. (1992). *National Systems of Innovation: Toward a theory of Innovation and Interactive Learning*. Frances Pinter, Lontoo.
- Maliranta, M. (2014). Luovan tuhon tie kilpailukykyyn: miten innovointi vaikuttaa yrityksiin, kansantalouteen ja kansalaisiin. *Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö*, Julkaisusarja 4.
- Mäntysalo, R. & K. Nyman (2001). Kaavoitus - suunnittelua? Suunnittelun patologioita maankäyttö- ja rakennuslain sovelluksissa. Oulun yliopisto, Arkkitehtuurin laitos. Julkaisu A 30.
- Mäntysalo, R., K. Jarenko, K. Nilsson & I. Saglie (2015). Legitimacy of Informal Strategic Urban Planning – Observations from Finland, Sweden and Norway. *European Planning Studies* 23:2, 349–366.
- Mintzberg H., B. Ahlstrand. & J. Lampel (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (2002). Five Ps for strategy. *Teoksessa* Mintzberg, H., J. Lampel, J. B. Quinn & S. Goshal (toim.): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 3–9. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Moisio, S., & A. Vasanen (2008). Alueellistuminen valtiomuutoksen tutkimuskohteena. *Tieteessä*

tapahtuu 3:4, 20–31.

Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: The New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* 71:3, 75–83.

Mossberger, K. & G. Stoker (2001). The Evolution on Urban Regime Theory: the challenge of conceptualization. *Urban Affairs Review* 36:6, 810–835.

Munroe, T. (2009). *What makes Silicon Valley tick? The Ecology of Innovation at Work*. Nova Vista Publishing, Herentals.

Murphy, E., L. Fox-Rogers & D. Redmond (2015). Location decision making of “creative” industries: The media and computer game sectors in Dublin, Ireland. *Growth and Change* 46:1, 97–113.

Musterd, S. & A. Murie (2010). The idea of the creative or knowledge-based city. *Teoksessa* Musterd, S. & A. Murie (toim.): *Making Competitive Cities*, 17–32. Wiley-Blackwell, Oxford.

Newman, P. & A. Thornley (1996). *Urban Planning in Europe. International Competition, National Systems and Planning Projects*. 304 s. Routledge, Lontoo.

Niiranen, V., M. Joensuu & M. Martikainen (2013). *Millä tiedolla kuntia johdetaan?* Kunnallissalan kehittämissäätiö, Helsinki.

Nykänen, V., P. Huovila, P. Lahdenperä, P. Lahti, M. Riihimäki & J. Karlund (2007). *Kumppanuuskaavoitus aluerakentamisessa. Beyond Vuores -tutkimus*. VTT tiedotteita – Research Notes 1393. Edita Prima Oy, Helsinki.

Oinas P. & E.J. Malecki (2002). The Evolution of Technologies in Time and Space: From National and Regional to Spatial Innovation Systems. *International Regional Science Review* 25:1, 102–131.

Oksanen, K. & A. Hautamäki (2014). Transforming regions into innovation ecosystems: A model for renewing local industrial structures. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation* 19:2, 1–16.

Poister T.H. & G. Streib (1999). Strategic management in the public sector: concepts, models and

processes. *Public Management and Productivity Review* 22, 308–325.

Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14:1, 15–34.

Porter, M. E. (1990a). *The Competitive Advantage of Nations*. 896 s. Simon and Schuster, New York.

Porter, M. E. (1990b). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68:2, 73–93.

Quinn J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. 222 s. Down Jones Irwin, Homewood, Illinois.

RAKLI. (2014). Lahden keskustan Radanvarren kehittäminen. Kehitysklinikan tulospöytä. 6.4.2017. <<http://view.24mags.com/mobilev/eb9eb42c27ed48391d469bc9056fdfee#/page=1>>

RAKLI. (2015). Selvitys kaavamääräysten kustannusvaikutuksista. 7.4.2017. <http://www.rakli.fi/media/yhdyskunta/2015_kaavamaaraysten_kustannusvaikutukset_raportti_netires.pdf>.

Rydin, Y. (2010). *Governing for Sustainable Urban Development*. 172 s. Earthscan, Lontoo.

Saaranen-Kauppinen, A. & A. Puusniekka (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. [ylläpitäjä ja tuottaja]. 05.04.2017. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Sager, T. (1994). *Communicative Planning Theory*. 288 s. Avebury, Aldershot.

Sassen, S. (2001). *The global city: New York, London, Tokyo*. 2. painos. 480 s. Princeton University Press, New Jersey.

Schumpeter, J. A. (1954). *History of economic analysis*. 1320 s. Oxford University Press, New York.

Staffans, A. & E. Väyrynen (2009). *Oppiva kaupunkisuunnittelu*. Arkkitehtuurin laitoksen julkaisuja 2009/98, Teknillinen korkeakoulu.

- Staffans, A., H. Rantanen & P. Nummi (2010). Local Internet Forums: Interactive Land Use Planning and Urban. *Teoksessa* Nunes-Silva, C. (toim.): *Handbook of Research on E-Planning: ICTs for Urban Development and Monitoring*, 80–102. Hershey, New York.
- Staffans, A. (2004). *Vaikuttavat asukkaat: Vuorovaikutus ja paikallinen tieto kaupunkisuunnittelun haasteina*. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisu A 29, Teknillinen korkeakoulu. 313 s.
- Stoker, G. & K. Mossberger (1994). Urban regime theory in comparative perspective. *Environment and Planning C: Government and Policy* 12:2, 195–212.
- Stone, C. N. (1993). Urban regimes and the capacity to govern: A political economy approach. *Journal of Urban Affairs* 15:1, 1–28.
- Stone, C. N. (2005). Looking back to look forward: Reflections on urban regime analysis. *Urban Affairs Review* 40:3, 309–341.
- Storper, M. & A.J. Scott (2009). Rethinking human capital, creativity and urban growth. *Journal of economic geography* 9:2, 147–167.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste. Tilastokeskus, Helsinki. 15.2.2018.
<<http://www.stat.fi/til/vaenn/index.html>>
- Teigland, R. & G. Lindqvist (2007). Seeing Eye-to-eye: How do Public and Private Sector Views of a Biotech Cluster and its Cluster Initiative Differ? *European Planning Studies* 15:6, 767–786.
- Tidd, J., J. R. Bessant. & K. Pavitt (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 4. painos. Wiley, Chichester.
- Topalovic, P., J. Carter, M. Topalovic. & G. Krantzberg (2012). Light rail transit in Hamilton: Health, environmental and economic impact analysis. *Social Indicators Research* 108:2, 329–350.
- Tuomi, J., & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 182 s. Tammi, Helsinki.
- Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: how they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review* 5:8, 17–24.

Voutilainen, O. (2017). *Asemanseutujen kehittämiskonseptit Tanskassa*. Ympäristöministeriön raportteja 13/2017.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series, 5. Biography. Sage Publications, Lontoo.

LIITE 1. Haastattelurunko

ALKUUN

K: Kuvaile omaa rooliasi Lahden kaupungin yritys ympäristön kehittämisessä

K: Kuvaile omaa rooliasi Askonalueen ja/tai Radanvarren kehittämisessä

ALUEEN KILPAILUKYKY

K: Minkälaisia yrityksiä olette kiinnostuneita saamaan Askonalueelle?

K: Mitkä tekijät Askonalueella edistävät yritysten kilpailukykyä ja toimintamahdollisuuksia alueella

- a) nykytilassa
- b) suunnitelmien toteutuessa?

K: Mitkä tekijät Askonalueella saattavat heikentää yritysten kilpailukykyä tai hankaloittaa niiden toimintamahdollisuuksia alueella

- a) nykytilassa
- b) suunnitelmien toteutuessa?

SUUNNITTELUN YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

Prosessin eteneminen:

K: Kuvaile suunnitteluprosessin etenemistä. Miten prosessi lähti liikkeelle?

***TK** (tukikysymys): Missä vaiheessa sovittiin alueen kehittämisen tavoitteista?*

***TK**: Millaisia neuvotteluja alueen kehittämisestä on käyty ja millaisia sopimuksia suunnitteluprosessin aikana on tehty?*

Suunnittelun tavoitteet:

K: Näkyvätkö asettamanne tavoitteet suunnitelmissa?

K: Entä luuletteko tavoitteidenne toteutuvan käyttövaiheessa?

Toimijoiden välinen yhteistyö:

K: Miten yhteistyö Askonalueen suunnittelussa on sujunut osapuolten välillä?

Hankkeen ominaispiirteet:

K: Miten Askonalueen kehittäminen ja suunnittelu ovat poikenneet aikaisemmista aluekehittämisprojekteista, joissa olette olleet mukana?

YHTEENVETO

K: Miten näette roolinne tulevaisuudessa Askonalueen ja/tai Radanvarren kehittämisessä?